



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА – Менаџмент

ШТИП

Дијана Цековска

**СПОСОБНОСТА НА ЛИДЕРОТ ВО ОЦЕНУВАЊЕТО НА
ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО НАГРАДУВАЊЕ**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, Октомври, 2016



UNIVERSITY „GOCE DELCHEV“ – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA – Management

STIP

Dijana Cekovska

**ABILITY ASSESSMENT OF THE LEADER IN THE PERFORMANCE OF
EMPLOYEES AND THEIR REMUNERATION**

MASTER'S THESIS

Shtip, October, 2016

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: Доц. д-р Тамара Јованов Марјанова

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Доц. д-р Елена Веселинова

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип

***Овој магистерскиот труд го посветувам на мојот
сопруг и на моите родители, кои ми дадоа безрезервна
поддршка, без која немаше да успеам ...!***

***„Лидерите не се раѓаат туку се создаваат. И тоа се случува преку
напорна работа. Тоа е цената на секоја постигната цел“***

Винс Ломбардит

Способноста на лидерот во оценување на перформансите на вработените и нивно наградување

Краток извадок

Секоја организација тежнее кон постигнување на совршенство, било да е тоа во поглед на остварените резултати од продажбата, извонредни приходи или лансирање на нов производ на пазарот. За да се оствари оваа цел главната улога ја имаат лидерите во организацијата, коишто треба да ја поттикнат извонредноста. За да се постигне ваквата перформанса, пред сè, лидерот треба да поседува карактеристики на ефективен водач. Ефективен водич е личност којашто шефува со една група на подредени. Подредените би се опишале како следбеници или членови на тимот, кои се под контрола на некој друг и група под авторитетот. Наједноставно, лидерот е личност која ги води и подучува другите, а следбеник е личност која го прифаќа учењето на некој друг. Улогата на лидерот во организацијата е да овозможи раст и развој на организацијата и на вработените што ги супервизира. На овој начин ќе се овозможи учинокот на лидерот и подредениот да се оптимизира, а со тоа ќе се обезбеди максимална придобивка и за организацијата и за клиентите.

Вработените се најважниот, но и најскапиот ресурс на компанијата, бидејќи се поврзани со компанијата и конкурентската предност. Затоа, најважно е добро да се управува со овој ресурс, којшто ќе ѝ помогне на компанијата да ја однесе на највисоко ниво.

Клучни зборови: лидер, перформанси, способност, вработени, наградување, оценување, моќ, менаџирање

Ability assessment of leader in the performance of employees and their remuneration

Abstract

Every organization strives to achieve excellence, be it in terms of realized sales results, outstanding revenue or launching a new product on the market. The main roles to achieve this goal are the leaders in the organization to encourage excellence. To achieve this performance before the leader should have features effective guide. Effective guide is a person who as chief of a group of subordinates. Subordinates would describe themselves as followers or team members that are under the control of another group under the authority. At its simplest, the leader is a person who leads and teaches others and follower is a person who accepts the teachings of someone else. The role of the leader of the organization is to enable the growth and development of the organization and the employees they supervised. This will enable the performance of the leader and subordinate to optimize, thereby ensuring maximum benefit for the organization and for customers. Employees are the most important and expensive resource of the company, because it related to the company and competitive advantage. So the important thing is good to manage this resource that will help the company to take the highest level.

Key words: *leader, performance, ability, employees, remuneration, evaluation, power, management*

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	12
1. ЛИДЕРСТВОТО И СПОСОБНОСТИТЕ НА ЛИДЕРОТ.....	16
1.1. Природа и дефиниција на лидерството.....	16
1.2. Лидерски предизвици во бизнисот.....	25
1.3. Елементи на лидерските програми.....	27
1.4. Опишување на лидерството.....	31
1.4.1. Лидерството како особина наспроти лидерството како процес.....	31
1.4.2. Формално наспроти неформално лидерство.....	32
1.4.3. Лидерство и моќ.....	32
1.4.4. Лидерство и принуда.....	33
1.5. Лидерството како клучен фактор за конкурентна предност	33
1.6. Лидерството како критичен фактор за успех на организацијата.....	35
1.7. Извори на лидерска моќ.....	36
1.8. Лидерски теории.....	39
1.8.1. Традиционални лидерски пристапи.....	41
1.8.1.1. Пристап на особина.....	41
1.8.1.2. Пристап на однесување.....	43
1.8.1.3. Непредвиден пристап.....	46
1.8.2. Нов лидерски пристап.....	49
1.8.2.1. Трансакциско лидерство.....	49
1.8.2.2. Харизматично лидерство.....	51
1.8.2.3. Трансформациско лидерство.....	53

2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ, МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ И НИВНО ОЦЕНУВАЊЕ.....	55
2.1. Дефинирање на перформансите.....	55
2.2. Видови на перформанси.....	57
2.2.1.Индивидуални перформанси.....	57
2.2.2. Групни перформанси.....	59
2.3. Придонесот на перформансите во организацијата.....	61
2.4. Мерење на перформансите на вработените	62
2.4.1. Циклус за мерење на перформансите на вработените.....	66
2.5. Стандарди на перформансите.....	71
2.6. Активности кои влијаат врз мерењето на перформансите.....	72
2.6.1 Мерење на перформансите со фокус на ефикасноста на манаџментот.....	72
2.6.2. Мерење на перформансите со фокус на целокупната евалуација на постигнатите резултати.....	74
2.6.3. Мерењето на перформансите како следење на перформансите или извршување ревизија.....	75
2.7. Начин на мерење на перформансите на работниците.....	76
2.8. Методи на оценување.....	76
2.8.1. Директни и индиректни методи на оценувањето.....	79
2.8.2. Вградени методи за оценување.....	79
2.8.3. Метод на 360 степени на оценување.....	80
2.9. Користење на повеќе методи за оценување на перформансите.....	81
2.10. Грешки во оценувањето.....	82
2.10.1.Намерни грешки.....	82
2.11. Оценување на перформансите: Кој, Што, и Како.....	83
2.12. Принцип на оценување на перформансите.....	84
2.13. Системи за оценување на перформансите на вработените.....	85
2.14. Подготовка на оценување.....	86
2.14.1 Дискутирање за оценувањето.....	87

2.14.2. Оценување на процесот.....	87
2.14.3. Поставување на цели.....	88
3. МЕНАЦИРАЊЕ СО СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ СПОРЕД ОСТВАРЕНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ.....	89
3.1. Менаџирање со перформансите.....	89
3.1.1. Начин на менаџирање со перформансите.....	93
3.1.2. Менаџирање со добри перформанси.....	94
3.1.3. Менаџирање со незадоволителни перформанси.....	95
3.1.3.1. Менаџирање со намерно незадоволителни перформанси (прекршоци и други причини).....	97
3.1.3.2. Менаџирање со ненамерно незадоволителни перформанси (Неможност, лошо здравје и други причини).....	98
3.2. Следење и евалуација на резултатите на вработените наградени според перформансите.....	99
3.3. Валорализација на начините на оценување на перформансите на лидерот и нивно подобрување.....	100
3.4. Методи и структура на наградување на вработените во зависност од остварените перформанси.....	102
4. ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ И СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ.....	104
4.1. Методологија на емпириското истражување.....	104
4.1.1. Оправданост на емпириското истражувањето.....	105
4.1.2. Предмет и цел на емпириското истражувањето.....	105
4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување.....	106
4.3. Користени методи при емпириското истражување.....	107
4.4. Обработка и анализа на собраните информации.....	110
4.5. Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање на податоците.....	113
4.6. Студија на случај – Оценување на перформансите во компанијата „Кока Кола“ – „Coca Cola“.....	134

5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПРАВИЛНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО НАГРАДУВАЊЕ.....141

5.1. Развивање на способностите на лидерот во оценувањето на перформансите на вработените и нивно наградување.....141

5.2. Креирање и избор на вистинските методи за оценување на перформансите на вработените.....143

5.3. Континуирано следење на грешките при оценувањето на перформансите и преземање на мерки за нивно отстранување.....144

5.4. Постојано следење и анализирање на методите и структурата на наградување на вработените.....145

5.5. Континуирано унапредување на мерењето на перформансите на вработените и нивно правилно наградување.....148

ЗАКЛУЧОК.....150

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....160

ПРИЛОГ 1.....165

ПРИЛОГ 2.....167

ВОВЕД

Во литературата постојат многу обиди за определување на значењето на лидерството и способноста на лидерот во оценување на перформансите на вработените, како еден значаен сегмент од управувањето на одредена организација. Зачестеноста на ваквите обиди ја истакнува, но воедно и потврдува, актуелноста на оваа тема, како и нејзиното значење и потребата од нејзино подетално проучување. Ваквиот интерес во целост се забележува и во рамките на оваа студија, како единствен приоритет на аналитичко проучување и толкување.

Лидерството се дефинира како способност на еден човек, лидер или водич, да води други луѓе, да влијае на нив за да го следат во остварување на поставената цел и потребните промени. Лидерството се поврзува со супериорните перформанси, и многу е битно кога системот треба да се промени, да се соочи со промените во екстерната средина и кога треба одлучно да се води процесот на промена. Улогата на лидерите е да ги мотивира своите колеги со нивните потенцијални (знаење, способности, вештини) да придонесуваат за постигнување на организациските цели. За да се биде лидер и соодветно да се мотивираат вработените, потребно е лидерот да биде добар дијагностичар, бидејќи потребите на вработените се различни и различно корисни за секој поединец.

Лидерот влијае на вработените како да ги прифатат промените и иднината на организацијата ја гледа како своја лична иднина. Лидерот воведува и води промена, води грижа за соработниците и создава визија за иднината на организацијата. Насочен е на надворешното опкружување, долгорочни цели, откривање поволни прилики, прифаќање на ризик, воведување промени, развој на следбениците, развивање силни меѓучовечки односи. Поседува политички вештини, ги промовира вредностите на фирмата и гради единство.

Секоја организација ги извршува своите задачи со помош на ресурси, како што се: луѓето, машините, материјалите и парите. Освен човечките, другите ресурси не се жива материја. Човечките ресурси се живи суштества и

тие создаваат ресурси. Луѓето ги користат другите ресурси и создаваат излезни резултати во вид на производи и услуги. Доколку човечките ресурси не се способни, тогаш другите ресурси се некорисни и не можат да произведат ништо.

Перформансите се функција во претпријатието која се остварува со заедничко дејство на три фактори како што се: способноста да се работи и извршува некоја задача, мотивацијата или желбата да се работи работата и можноста, односно пристапноста определено лице да може да ја работи определената задача. Перформансите претставуваат однесување. Тие се нешто што е направено од вработените.

Целта на работењето на секое претпријатие е да оствари профит. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените. Насоченоста на производите и услугите кон пазарот и перформансите на вработените се во тесна меѓузависност. Кога вработените произведуваат производи со врвен квалитет, тие ги остваруваат очекувањата од работењето.

Перформансите на вработените се поврзани со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи. Перформансите на вработените се дефинираат како прашање дали вработените ги извршуваат нивните работни обврски и одговорности добро. Перформансите се клучен фактор за успехот на претпријатието. Дизајнот, креативноста, квалитетот и маркетингот на производите на претпријатието се основни компоненти на перформансите на вработените во овие подрачја, за да се оствари успех во работењето на организацијата. Купувачите коишто ги купуваат производите од организацијата, очекуваат квалитетен производ кој ќе ги задоволи нивните потреби. Штом еднаш купувачите се уверат дека организацијата им обезбедува производ кој им е потребен, тогаш тие ќе ги повторуваат купувањата.

Како значаен аспект на придонесот на перформансите на вработените за остварувањето успех во работењето на организацијата е давањето признание на вработените за нивната работа. Треба повратно да бидат информирани, мотивирани, а тоа значи обезбедување на високо ниво на перформанси.

Ефективното и навременото повратно информирање на вработените е значајно за одржувањето на високо ниво на перформансите на вработените.

Оценување на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано набљудување, оценување и прилагодување на резултатите од работата и работното однесување на вработените поради остварување на постигнатите организациски цели. Оценувањето на работата е клучен елемент на управувањето со перформансите.

Оценувањето на перформансите е процес на систематско рангирање на работите, логички и коректно споредувајќи ги со други работи или со однапред определени мерила. Оценувањето на перформансите се однесува на формалните процедури за хиерархиско подредување на работите или позициите, со почитување на нивните вредности. Оценувањето на перформансите на вработените е заедничко средство на човечките ресурси кое го користат претпријатијата за да ги оценат перформансите на вработените, во споредба со целите или очекувањата.

Менаџирањето со перформансите е процес на креирање на работна средина во која им се овозможува на вработените да ги извршуваат своите работни обврски на најдобар можен начин во согласност со нивните способности. Менаџирањето со перформансите е работен систем кој започнува со јасно дефинирање на работните позиции, во согласност со целите на организацијата.

Секој лидер во едно претпријатие треба да има неколку лични квалитети и да извршува повеќе задачи во неговото работење. Лидерот работи како надреден и како контролор. Лидерот се оценува според неговите способности за комуницирање, способноста да преземе иницијатива, да покажува рутина во работата и да има работен стил.

Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив.

Наградувањето на вработените носи бенефити и за вработените и за работодавачите. Кога на вработените им се признати перформансите и продуктивноста, тие имаат зголемен морал, задоволни се од работата и повеќе се вклучени во извршувањето на функциите на организацијата.

Развојот на бизнисот и успехот на организациите е директно зависен од тоа какви се перформансите на вработените. Ако организацијата има добри перформанси, тоа значи дека има долгорочна конкурентска предност. Кога вработените се мотивирани, тие ги остваруваат очекувањата на организацијата. Мерењето на перформансите овозможува да се знае што точно секој од вработените направил.

Погорепретставената содржинска конструкција на оваа студија е подложна на промени и критики. Методологијата на изработка на оваа студија е концепцирана во пет независни содржински поглавја кои го претставуваат и анализираат лидерството и способноста на лидерот во оценување на перформансите на вработените. При содржинската изработка, користена е кратка, јасна и лесно разбирлива форма на изразување, која пак, од свој аспект промовира можност за полесно нејзино разбирање. При содржинската изработка на оваа студија, користена е литература од домашни и странски докажани автори. Употребата на ваквата литература е со цел да се создаде јасна слика за способноста на лидерот, и да се предвиди каква е перцепцијата за процесот којшто следи во иднина. Оваа студија е отворена за критики, кои можат да бидат претставени без разлика на нивната природа, но се очекува и појава на критики кои ќе бидат издржани и во корист на подобрување на сегашната состојба на самата студија. Од овој момент, па во продолжение, содржините кои беа претходно претставени, хронолошки ќе бидат разгледувани.

1. ЛИДЕРСТВОТО И СПОСОБНОСТИТЕ НА ЛИДЕРОТ

1.1 Природата и дефиницијата на лидерството

Стручната литература навистина скромно ја определува природата на лидерството, која на прв поглед нуди многу голема аналитичка скромност. Така на пример, во едно дело е наведено дека лидерството е еден од најистражуваните делови, но и најмалку разбрана варијабла на организациско однесување. До скоро, општо прифатено е мислењето за поделбата на светот на следбеници и лидери, при што како лидери се јавуваат само неколкумина, коишто можат да ги придвижат и инспирираат останатите за поголеми остварувања од вообичаените¹.

Оваа содржинска точка ќе биде анализирана преку можноста за претставување на основните карактеристики на поимот лидерство. Досега за лидерството се напишани многу текстови, дадени се многу дефиниции, затоа е неопходно да се идентификува суштината на лидерството. Честопати не е сосема јасно и прецизно разграничено користењето на термините како што се: лидерство, водство, менаџмент, и затоа многумина ги сфаќаат како синоними. Ако лидерството и водството се прифатат како синоними, поимот менаџмент не може да се сфати како синоним. Наместо формална позиција во организацијата, како одлика на менаџерите, кај лидерството се работи за однесувањето и односите, карактеристиките и способостите на личностите и нивното влијание.

Лидерството најчесто се набљудува како форма или начин на управување со однесувањето на луѓето во организацијата, сè со цел да се постигне конкурентска предност, со помош на луѓето како најзначаен ресурс во современото стопанисување.

¹Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје;1999 година
стр.13

Во некои дефиниции лидерството се нагласува како средина на групните процеси, во други се нагласуваат особините на личноста, во трети однесувањето, во четврти односите на моќта, во петти аспектите на вештината.

Сепак, кај повеќе автори преовладува мислење дека лидерството може да се дефинира како способност на една личност да влијае на други луѓе, така што тие ќе придонесат кон остварување на заедничките цели на организацијата.

Лидерството се разгледува во широка смисла на односи на влијание на луѓето и нивно насочување во извршување на промени и адаптација на организацијата.

Лидерството е комплексен процес кој во себе содржи:²

- Способност на групите да го решат проблемот;
- Очекување на подредениот за тоа како водичот треба да се однесува;
- Подготвеност на подредените да ја прифатат одговорноста.

Лидерството се дефинира како способност на еден човек, лидер или водич, да води други луѓе, да влијае на нив да го следат во остварување на поставената цел и потребните промени. Лидерството се поврзува со супериорните перформанси и битно е кога системот треба да се промени, да се соочи со промените во екстерната средина и кога треба одлучно да се води процесот на промена.

Во рамките на литературата и покрај долгогодишното аналитичко трагање, сè уште не постои точно определена дефинициска форма. Според една дефиниција, лидерството е *процес и сопственост*. Како процес, лидерството во себе вклучува користење на влијание без принуда. Како сопственост, лидерството е збир на карактеристики кои се својствени за секој поединец³.

²Sanja Vlahović, Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica, 2008. Str.30

³Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје; 1999 година стр.13

Според друга дефиниција, пак, лидерството е *меѓуперсонално влијание* и тоа се случува кога личноста е способна да добие согласност за остварувањето на саканите цели на организацијата од друга личност⁴.

Последната дефиниција, која ќе биде застапена за лидерството, го карактеризира лидерството како *динамичен процес на работа во група*, каде што поединецот влијае на другите членови на групата во определен период, во определен организационен контекст, своеволно да се обврзат кон остварување на задачите или целите на групата.

Лидерството денес се разгледува како поединечно најзначаен фактор за успех на поединци и организации.

Некои дефиниции кои можат да се најдат во литературата за лидерите и лидерството се:⁵

- Лидерство е „однесување на поединци кои ги насочуваат активностите на групата спрема заедничка цел“;
- Лидерството е процес на правилен избор за тоа како да се постапи со луѓето и давање наредби за влијание на нив, а потоа трансформацијата на овие избори во акција;⁶
- Лидерството не се ограничува само на едно лице. Обично, поставениот лидер формално се грижи за групата, но тој не мора во практиката да биде и лидер на групата;
- Лидерството е уметноста на мобилизирање на другите кои сакаат да се борат за остварување на заедничката цел;
- Лидерството е динамичен процес кој е под влијание на променливите барања на задачата, самата група и поединечните членови;
- Лидерството е процес на влијанија кој делува на интерпретацијата, изборот на целите за групата или организацијата, организацијата на работните активности кон остварување на целите, одржување на кооперативни односи и тимска работа, како и обезбедување

⁴Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје;1999 година стр.13

⁵Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје;1999 година 14 страна

⁶Branislav Masic, Menadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str.405

на поддршка и соработка од страна на луѓето надвор од групата или организацијата;

- Лидерството ги вклучува целите и првенствено значи насочување на енергијата на групата кон заеднички фокус. Значи, лидерството се одвива во контекст во кој индивидуалните цели се насочуваат кон заеднички цели⁷.

Лидерство може да се разгледува од различни перспективи, а оттука и неговата дефиниција варира.

Најчести компоненти кои го чинат лидерството се:⁸

- ✓ Лидерството е процес;
- ✓ Лидерството остварува влијание;
- ✓ Лидерството се јавува во контекст на групи;
- ✓ Во лидерството се претпоставува остварување на цел.

Лидерството е процес којшто ги инспирира другите да работат напорно на остварување на своите должности, а за улогата на успешен лидер потребни се вештини и способности за да истиот се справи со различните аспекти на мотивација, комуникација, тимска работа и интерперсонална врска. Лидерите денес имаат задача да создадат организации, каде што луѓето можат да го развијат својот потенцијал, да се чувствуваат дека припаѓаат на организацијата. Тој треба да е корисен и важен, од него се очекува да придонесе кон остварување на целите.

Современ лидер е оној кој вработените ги гледа како моќен извор на енергија која доаѓа со способноста, карактерот на личноста и знаењата и може да ги инспирира со лојалност и ентузијазмот оние кои ги води. Денес за најголем квалитет на лидерот се смета неговата способност и решавањето на комплексни прашања за мотивирање на вработените, кој влијае на подобрување на ефикасноста, ефективноста, креативноста и квалитетот.

Улогата на лидерот е да ги мотивира своите колеги со нивните потенцијални (знаење, способности, вештини) да придонесуваат за постигнување на организациските цели. За да се биде лидер и соодветно да се

⁷ Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama, CID Podgorica, 2008., str. 30-31

⁸ Petard G. Northouse, Liderstvo teorija i praksa, Data Status, Beograd, 2008, str. 2

мотивираат своите вработени, потребно е да се биде добар дијагностичар, бидејќи потребите на вработените се различни и различно корисни за секој поединец.

Од него се бара да има диференциран пристап во изборот на техниките на мотивацијата, прилагодена во границите на способноста на поединците. За некои луѓе, пред сè, важни се материјалните стимуланси, за некои е важно што работат, сигурноста на работа, за некои се важни признанијата, а задачата на лидерот е да ги открие, препознае мотивите на соработникот и да обезбеди услови за нивно задоволување, со истовремено остварување на потребите и целите на организацијата.

Литературата под терминот лидер подразбира личност која спроведува влијание без принуда спрема вработените во извршувањето на неговите задачи. Лидерот поттикнува промени, и за да биде ефективен треба да биде способен своите идеи да ги пренесе на други луѓе. Со оглед на фактот дека лидерот ги води другите без принуда, тој треба, пред сè, да се познава самиот себе си. Според истиот извор, менаџерот, пак, е секој оној кој на било кое ниво на организацијата го насочува напорот на другите луѓе кон остварување на целите, а кој истовремено е одговорен за нивната работа. Лидерот и менаџерот имаат фундаментално различни погледи на работењето на организацијата.⁹

Веќе е познато дека примарниот интерес на анализа во оваа студија е лидерството. Но, во една ваква студија не би можеле да зборуваме за лидерство, ако притоа не бидат претставени сите карактеристики на еден успешен лидер. Затоа, во продолжение на самиот текст, во целост ќе бидат претставени карактеристиките кои го прават еден лидер да биде успешен.

Во продолжение се наведени особините на еден лидер, којшто според стручната литература се карактеризира како ефективен лидер:¹⁰

- **Верувања** - верувањата можат да бидат некои убедувања или претпоставки што една личност може да ги има во поглед на луѓето и

⁹Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје;1999 година 16 страна.

¹⁰Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје;1999 година

работите. На пример, верувања за животот, за тоа што е добро, а што лошо;

- **Вештини** - во текот на својот живот секоја личност стекнува различни знаења и вештини. Способноста за учење на нови вештини зависи од личност до личност. Некои вештини можат да се стекнат доста лесно, а пак за други е потребна целосна посветеност;
- **Вредности** - вредностите влијаат на однесувањето на лидерите и оценувањето на важноста на одредени активности и затоа е доста важен сегмент за еден лидер;
- **Современост** - лидерот мора да поставува цели кои треба да ги извршуваат вработените и да си постави визија за иднината. Потребно е визијата да ја претстави низ целата организација. Лидерите вообичаено го претставуваат она што тие го сакаат и ги избираат своите вредности и приоритети;
- **Чесност** - чесноста ја претставува искреноста, интегритетот и непристрасноста на личноста во извршување на сите свои активности;
- **Инспиративност** - инспиративноста покажува дека лидерот верува во активностите коишто ги презема. Ги поттикнува и неговите следбеници да постигнат нови и подобри успеси;
- **Правичност** - покажува дека лидерот се однесува фер и пријателски кон своите вработени. Сензитивен е на чувствата, вредностите, интересите, како и доброто на своите следбеници, а со тоа покажува емпатија;
- **Компетентност** - лидерот при донесување на одлуки своите активности треба да ги базира врз основа на морални принципи. При донесување на одлуките не треба да се базира на своите емоционални желби и чувства, туку треба да ги следи моралните принципи;
- **Имагинативност** - може да направи одредени промени во своето размислување, планови и потребните методи. Покажува креативност со размислување на нови и подобри цели, идеи, можности за решавање на настанатите проблеми;
- **Либералност** - лидерот секогаш е во потрага по разноликост;

- **Истрајност** - и без оглед на несовладливите пречки, секогаш е насочен во постигнување на поставените цели.



Слика 1. Особините на ефективниот лидер

Figure 1. The qualities of an effective leader

Секоја успешна организација треба да има менаџер кој наликува на менаџер-лидер, а тоа значи да поседува карактеристики и на менаџер и на лидер. Во тој поглед, може да се каже дека постојат фундаментални разлики помеѓу менаџерот и лидерот.

Во литературата честопати се изедначуваат поимите менаџер и лидер. Тие се подеднакво важни за една компанија, но, сепак, нивните задачи се

потполно различни. Менаџерите и лидерите се разликуваат по тоа какви им се намерите, како мислат, како работат, како се однесуваат спрема другите.¹¹

Табела 1. Разлики помеѓу улогата на лидер и менаџер¹²

Table 1. Differences between the role of a leader and manager

<i>Лидер</i>	<i>Менаџер</i>
Иновира	Управува
Испирира	Контролира
Креира визија	Ја спроведува визијата
Турбулентни услови	Стабилни услови
Развива	Одржува
Прашања: Што? и Зошто?	Прашања: Каде? и Како?
Цел: Ефективност	Цел: Ефикасност
Долгорочно ориентиран	Краткорочно ориентиран
Сопствена личност	Добар војник
Идентификување на проблеми	Решавање на проблеми
Оригинален	Копија
Се потпира на доверба	Се потпира на контрола

¹¹Dr Deana Doric, Mr. Dragon Doric „Menadzment globalnih organizacija I medunarodno investiranje“ Ekonomski fakultet Pristina, 2005.

¹²„Vujović S., Ristić Ž., Ekonomska teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd, str. 51

Улогата на менаџерот е да доделува задачи и задолжувања со цел ефикасен бизнис, кон подобрување на работата на вработените во различните сектори. Менаџерот е насочен на внатрешното опкружување, краткорочни цели, структура и процес, откривање на препреките, минимизирање на ризиците, реализација на мисијата, мотивирање на вработените и настојување да се одржи контрола на работата во секторот.

Лидерот влијае на вработените како да ги прифатат промените и иднината на организацијата ја гледа како своја лична иднина. Лидерот воведува и води промена, води грижа за соработниците и создава визија за иднината на организацијата. Насочен е на надворешното опкружување, долгорочни цели, откривање поволни прилики, прифаќање на ризик, воведување промени, развој на следбениците, развивање силни меѓучовечки односи. Поседува политички вештини, ги промовира вредностите на фирмата и гради единство.

Менаџментот е поврзан со ефикасноста, односно извршување на работите на вистински начин, а лидерството со ефективноста, односно утврдување на тоа кои се вистински работи. Тие мора да бидат добро избалансирани¹³.

Менаџерот има формален авторитет кој произлегува од позицијата, а лидерот неформален, манифестиран преку харизма и влијание. Благодарение на менаџерите, вработените знаат што треба да работат и имаат точно утврдена задача, а лидерот го утврдува патот по кој се оди.

Лидерите влијаат, се инспирираат, и со својата визија се насочени кон зацртаната цел, а менаџерите се ориентирани кон секојдневното работење на една организација за да се одвива без проблеми.

Развојот на вработените мора да ги одразува овие разлики и да се обезбеди развој на двете групи на вештини.

¹³Todorovic J.(2003) Strategiski I operativni menazment, Beograd,str.543

➤ *Лидерот иновира, а менаџерот управува*

Тоа значи дека лидерот е оној кој има нови идеи и ја поттикнува организацијата напред. Лидерот мора постојано да развива нови стратегии и тактики. Мора да има знаење од различни области. Додека пак, менаџерот го одржува она што веќе е воспоставено. Тој е личност кој одржува контрола бидејќи во спротивно би настанал неред во организацијата. Менаџерите ги воспоставуваат целите и мерилата, тие ги анализираат и оценуваат резултатите.

➤ *Лидерот инспирира, а менаџерот контролира*

Лидерот ги инспирира луѓето да дадат сè од себе и знае како правилно да го постави темпото на работа. Менаџерот настојува да одржи контрола над луѓето со тоа што ќе им помогне да ги развијат способностите и од себе да го дадат најдобриот талент. За да го постигнат тоа, менаџерите мора да ги познаваат луѓето со кои работат и да ги разбираат нивните интереси и страсти.

➤ *Лидерот ја креира визијата, а менаџерот ја спроведува визијата*

Работата на лидерот е да креира визија, мобилизирање на енергијата на следбениците да ја остварат таа визија, да креира и реализира промена. Од тие причини лидерот е потребен на организацијата во време на промени, особено кога мора да се помине преку промени, а посебно преку трансформациони промени. Работата на менаџерот е да планира, организира и контролира своите подредени да ги исполнат своите задачи, а со тоа да се овозможи постигнување на поставените цели. Менаџерот е потребен на организацијата во стабилни услови.

1.2 Лидерски предизвици во бизнисот

Лидерите се соочуваат со предизвици во целиот свет, повеќето од предизвиците кои се случуваат се слични, отколку различни. Се поставува прашањето кој е најголем предизвик за водечките организации денес.

Како најважни предизвици со кои се соочуваат лидерите се:

- *Развој на менаџерска ефикасност* - предизвикот за развој на соодветни вештини, како што се: управување со времето, приоритизација, стратешко размислување, донесување одлуки, ефикасност во работата. Многу различни критични проекти и активности се случуваат со ограничени ресурси;
- *Инспирирање на другите* - предизвикот за инспирирање и мотивирање на другите, со што вработените ќе бидат задоволни од својата работа и ќе работат поаметно;
- *Развивање на вработените* - предизвикот за развој на другите, вклучувајќи ги менторството и тренингот;
- *Водечки тим* - предизвикот на тим за градење, тимот за развој и управување со тим. Специфичните предизвици вклучуваат како да се всели гордоста во тимот или поддршка на тимот, како да се води голем тим, што да се прави во текот кога се зема еден нов тим;
- *Водечки промени* - предизвикот на управување, мобилизирање, разбирање и водечки промени. Водечките промени вклучуваат знаења како да се ублажат последиците, како да се надмине отпорот за промени и како да се справат со реакцијата на вработените;
- *Управување со внатрешни чинители и политики* - предизвикот на управување со односи, политики. Овој предизвик вклучува стекнување на менаџерска поддршка.

Освен лидерите, во бизнисот со предизвици се соочуваат и компаниите.

Компаниите се соочуваат со два големи предизвици во пронаоѓањето и развојот на лидерите. Тие треба да ги потполнат сегашните и идните лидерски улоги со квалификувани кандидати, и треба да развијат сеопфатна програма за лидерството, да се негуваат и развиваат идните лидери.

Во минатото развојот на лидерството беше фокусирано на само неколку поединци во организацијата.

Првата генерација на системи била насочена да им помогне на компаниите за развој на лидерството, но тешко се користеле и не биле широко прифатени. Компаниите системот го користеле за обединување на методите на оценување и избор на лидери, извршување на програми за развој на вештините и мерење на успехот на овие програми.

Сега технологија е напредна и може да овозможи да ги прошират овие практики во претпријатието и надолу во сите нивоа на работна сила.

Важноста на бизнис лидерството е добро артикулирано од следната забелешка: Добриот лидер може да направи успех на слаб бизнис план, но лошиот лидер може да го уништи дури и најдобриот план¹⁴.

Тоа е причината зошто во развојот на ефективното лидерство, со користење на конзистентен талент за управување со програмата на сите нивоа во организацијата можат да вратат со значителени бизнис вредности. За да се идентификуваат, да се привлечат, и да го задржат лидерскиот талент, компаниите треба да создадат програми за развој фокусирани на вработување, стратегии, развој на вработените, а во кариерата и планирање на наследувањето.

1.3 Елементи на лидерските програми

Главните функции за управување играат улога во сеопфатната програма за развој на лидерството и можат да бидат добро поткрепени со единствен талент, технологија за управување со платформа. Овие функции вклучуваат¹⁵:

- *Вработување на лица со предиспозиции на лидерска моќ;*
- *Оценување на лидерските способности од внатрешен и надворешен аспект;*
- *Управување со перформансите, што подразбира да се следат и да се направат корекции во развојот на лидерите;*
- *Планирање на кариерата што претпоставува да им се овозможи на вработените да ги разберат нивните лидерски опции и да си постават цели за развој;*
- *Развој што овозможува да се создаде план да се пополнат празните места со лидерски вештини. Успешната програма за развој започнува со усогласување на развојот на лидерството со стратегијата на компанијата*

¹⁴Taleo Cloud Service, Seven Steps for Effective Leadership Development, June 2012, str.1

¹⁵Taleo Cloud Service, Seven Steps for Effective Leadership Development, June 2012, str.6

и разбирањето на видот на лидерски стилови кои се потребни за извршување на таа стратегија.

Како позначајни елементи на лидерските програми, на кои треба да им се посвети посебно внимание, меѓу другите би се истакнале и овие¹⁶:

- Одредување на најдобар стил на лидерство за организацијата;
- Идентификување на тековни и потенцијални лидери во рамките на компанијата;
- Идентификување на празните места на лидерство во компаниите;
- Развивање на планирани цели во кариерата за потенцијални лидери;
- Развивање на вештини - патоказ за идните лидери;
- Развивање на програми за задржување на сегашните и идните лидери.

➤ *Одредување на најдобар стил на лидерство за организацијата*

Постојат многу теории и техники за утврдување на лидерските стилови во организацијата. Ситуационата теорија на раководството тврди дека најдобриот тим на лидерство е определен со ситуациони променливи и дека ниту еден стил на лидерство не се однесува за сите дадени ситуации на работното место¹⁷.

Дополнителните лидерски стилови вклучуваат дека раководството плуралистички се врти околу групата на донесување одлуки, стиловите и вредностите на мислењето на другите.

Една од главните причини за високата стапка на неуспех на новите извршни директори е тоа што повеќе од половината никогаш не направиле измени во организациската форма.

➤ *Идентификување на тековни и потенцијални лидери во рамките на компанијата*

За да се проценат потенцијалните лидери во организацијата, програмата за лидерството треба да ги идентификува очекуваните лидерски вештини и компетенции.

¹⁶P. Hersey and K. H. Blanchard, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999

¹⁷P. Hersey and K. H. Blanchard, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999

Осум лидерски надлежности¹⁸:

- креирање и конципирање;
- анализирање и интерпретирање;
- водење и одлучување;
- интеракција и презентирање;
- адаптација и справување;
- поддршка и соработка;
- претприемнички способности и вршење;
- организирање и спроведување.

Дали компаниите имаат развиено свој модел на компетентност или користат туѓи модели, тие треба да ги дефинираат мерките на успех и да ги изградат во нивниот систем за управување со перформанси. Ова ќе помогне во утврдувањето на критериумите за оценување и стандарди и надлежните мора да знаат и мора да покажат перспектива.

Лидерите можат да се најдат и од внатрешното и од надворешното опкружување. Компаниите мора да тежат на трошоците и времето на изготвување на интерното раководство во однос на цената и достапноста на вработувањето од надвор.

➤ Идентификување на празни места на лидерство во компаниите

Идентификување на празни места на лидерството е оценка на топ менаџментот за потребата на раководителите и подготвеноста на организацијата за нивно прифаќање. За целосно да ја признаат празнината на лидерството, компаниите треба да вршат¹⁹:

- одредување на сегашните и идните барања за лидерството;
- споредба на овие барања со актуелниот тим на раководство;
- идентификување на сегашните лидери кои можат да бидат изложени на ризик од напуштање;
- идентификување на планови за оние кои се изложени на ризик од напуштање или планираат да ја напуштат компанијата;

¹⁸P. Hersey and K. H. Blanchard, *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, 1999

¹⁹Taleo Cloud Service, *Seven Steps for Effective Leadership Development*, June 2012, str.11

- идентификување на празнините и времето потребно за да се пополнат тие празнини.

Со анализата и прогнозирањето на потребите на раководители на одредени позиции во организацијата, се настојува обезбедување на ефективно работење на самите организациски субјекти т.е. претпријатија или компании.

➤ Развивање на планирани цели во кариерата за потенцијални лидери

Планирањето на кариерата се користи за да се докаже одговорноста на една личност. Сепак, истражувањата покажуваат дека компаниите кои го поддржуваат планирањето на кариерата за своите вработени се добива со задржување, ангажирање и заштита на лидерството. Прва причина што вработените ги напуштаат своите работодавци е тоа што работодавците не понудиле напредување во кариерата или организациските можности.

Ако компаниите не им обезбеди на вработените можности за планирање на кариерата и напредок, нивните конкуренти можеби ќе го обезбедат тоа. Планирањето на кариерата ќе помогне да се мотивираат и да го задржат талентот, преку зајакнување на вработените.

Комбинирањето на развојот на вработените со планирањето на кариерата им овозможува на вработените не само да ги истражуваат потенцијалните патеки за кариерата, но, исто така, да го следат и напредокот преку активностите за развој кои се неопходни за да се постигне.

Тогаш надлежностите можат да бидат врзани за релевантните активности за развој, а со тоа и инкорпорирање на планирањето на развојот директно во процесот на ревизија на ефикасноста, која го поддржува развојот на кариерата и планирање на наследувањето.

➤ Развивање на вештините - патоказ за идните лидери

Откако ќе се идентификуваат вработените со висок потенцијал, мапата на вештини треба да се развива за идните лидери, затоа што луѓето учат да развиваат нови вештини и внатре и надвор од училницата, а

програмата за развој треба да ги поддржува и двете традиционални и нетрадиционални учења.

За поддршка на помалку формалното учење, активности како што се: обука, ротациони задачи, набљудување на работното место, односи со менторот, како и раководството на проектот, треба да бидат дел од планот за развој на вработените. Во суштина, самата дефиниција на учењето треба да го одразува денешното современо учење и да се вклучат за социјално вмрежување на алатки во процесот на развој.

- Развивање на програми за задржување на сегашните и идните лидери

Монетарни и немонетарни награди можат да се користат за подобрување на задржување на секој вработен, но особено внимание треба да се посвети на сегашните и идните лидери. Платите и бонусите се рангирани како најдобра награда за задржување на лидерите, но и промоциите и рамнотежата работа/живот е исто така важна.²⁰

Друг начин да се задржат и мотивираат идните лидери е да се вклучат во процесот на донесување на одлуки, и да им се даде признание за добро завршена работа.

1.4 Опишување на лидерството

1.4.1 Лидерството како особина наспроти лидерството како процес

Некои луѓе имаат мислење дека лидерството е скапа функција. Таквото сфаќање за лидерството тргнува од тоа дека поединци имаат природни, односно вродени особини или квалитети и со тоа се вбројуваат во лидерите, и по тоа се разликуваат од луѓето кои не се лидери. Лидерството како скапа функција се смета за природна способност, односно низа на способности кои ги поседуваат различни луѓе во различна мера.

²⁰Taleo Research and Harris Interactive poll, August 2008

Лидерството како процес претставува дека лидерството е феномен кој се јавува во кругот на одреден контекст и како такво е достапно на сите.

1.4.2 Формално наспроти неформално лидерство

Некои луѓе се наречени „лидери“ благодарение на формалната позиција во организацијата, а некои поради начинот на кој другите членови реагираат на нив. Овие два вида на лидерство се нарекуваат формално и неформално лидерство. Лидерството кое се однесува на заземање позиција во организацијата се нарекува формално лидерство. Пример за формално лидерство се тимот на менаџерот, шефови на одделенија, директори и администратори.

Личноста на која и е дадена лидерската позиција не станува засекогаш вистински лидер во дадено опкружување. Кога другите ќе го прифатат поединецот како највлијателен член во групата или организацијата, без разлика на титулата која поединецот ја има, таа личност станува неформален лидер²¹. Некои од позитивните однесувања како основа врз која поединците стануваат неформални лидери се: ораторство, информираност, барање на мислење од другите, поттикнување на нови идеи и демонстрација на решителноста.

1.4.3 Лидерство и моќ

Концептот моќ е во врска со лидерството затоа што претставува дел од процесот на остварување на влијанието. Моќта е способност или потенцијал за постигнување на влијание. Во однос на лидерството не е невообичаено лидерите да се опишуваат како лица кои имаат моќ, а моќта се дефинира како средство кое го користат лидерите за остварување на личниот интерес. Луѓето имаат моќ тогаш кога имаат способност да влијаат на верувањата на другите, на нивните ставови и правецот на активности.

²¹Petard G.Northouse, Liderstvo teorija I parkas, Data Status, Beograd, 2008.str.4.

1.4.4 Лидерство и принуда

Принудата е една од специфичните врсти на моќ која е достапна на лидерите. Принудата подразбира примена на сила за да се оствари промената. На луѓето се влијае за да направат нешто, така што ќе се манипулира со казните и наградите во кругот на работното опкружување. Лидерите кои користат принуда се заинтересирани за сопствените цели и ретко се интересираат за желбите и потребите на подредените.

1.5 Лидерството како клучен фактор за конкурентска предност

На почетокот на нашето истражување поставивме посебна хипотеза дека лидерството влијае на стратегиското управување со човечки ресурси, како и да се постигне подобра и одржувачка конкурентска предност. Тоа ќе го покаже односот меѓу лидерите и вработените во компаниите, како и стратегиите на големите компании во одржување на конкурентска предност на пазарот. Ние ќе ја докажеме важноста на лидерите во стратегијата за управување на човечките ресурси.

Една од основните карактеристики на денешниот свет се динамичните промени, коишто се случуваат многу брзо. Нови технологии, нови конкуренти и добавувачи, зголемување на потребата и очекувањата условуваат нови стилови на лидерство, кои на сето тоа мора да одговорат многу брзо. Лидерите во организациите сè повеќе мора да бидат проактивни, флексибилни, иновативни и во целост фокусирани на квалитетот, кој сè повеќе станува критичен на пазарот.

Компаниите креираат и одржуваат конкурентна предност, и тоа лично, доколку сакаат да бидат конкурентни, компании треба да работат на тоа. Компаниите мора да ја разберат улогата на иновацијата и промената во конкурентниот успех, а главната функција во тоа ја имаат лидерите во таа компанија.

Денешната конкурентна реалност се заснова на лидерството. Лидерите иновираат, се подобруваат, и тоа постојано. Лидерите ја сфаќаат важноста на домашната средина и ја подобруваат. Лидерите веруваат во промените и работат на тоа. Тие знаат дека конкурентноста може, треба, и мора да биде создадена. Лидерите треба да бараат работа под притисок и предизвик, а не да ја избегнуваат. Тие мора да работат покомплексно на организационо ниво, со многу повеќе луѓе, со многу несигурност и со многу несакани последици.

На пример, Џек Велш најдобро го покажува тоа. Џек Велш е типичен претставник на трансформационото лидерство и најголем лидер во XX век. Бил претставник на управниот одбор и генерален директор на „General Electric“. Како прв човек на компанијата бил нешто повеќе од две децении, бил добар агент на промени, пробивајќи се во многу проекти за секој бизнис сегмент. И во согласност со неговата визија за „General Electric“, станал лидер на пазарот број еден или број два меѓу конкурентите²².

Велш бил визионер и голем борец. Бил спремен сè да направи, само тоа да му донесе победа. Сметал дека најголемиот предизвик е во победувањето. Остварувањето на бизнис победата е врвот на задоволството, бидејќи кога компанијата победува, луѓето во неа се развиваат и растат. Тој донел одлука секоја работна единица во „General Electric“ биде број еден или два на секој пазар на кој ќе се појави. Доколку не е, ќе биде продадена или затворена, и тој ги натерал вработените и светот да бидат свесни за тоа.

Она по што посебно ќе се памети за него, е следното:²³

а) Ги охрабрувал вработените да бидат најдобри во секој момент кога настапуваат, и успеал да ги извлече најдобрите перформанси од своите луѓе. А за оние кои сметал дека не се доволно добри, ги напуштал;

б) Ангажирал искусни професори, Џим Бауман од Универзитетот Харвард и Ноел Тисиа на Универзитетот во Мичиген, за да ги револуционизираат образовните активности во контролниот центар;

²²Prof. dr Ranko Lončarević, Prof. Dr Branislav Mašić, Mr Jelena Đorđević – Boljanović, Menadžment – principi, koncepti i procesi, Beograd 2007, str.425

²³Масиќ Б, Л Бабиќ, Ѓорѓевиќ -Boljanović J, Томашевиќ В, С.Веселиновиќ, менаџмент, Трето издание, Универзитетот во Белград

в) Посветувал внимание на развојот на лидерството во „General Electric“. Проценил дека 70% од своето време го потрошил на човечките проблеми, поголемиот дел на учење и развој на други;

г) Се обидел да ги соедини 4Е: енергија, подигнување на енергијата, EDGE (одлучност) и извршувањето²⁴;

ѓ) Ги користел и разичните програми (реструктурирање, бизнис процес, реинженеринг, стекнување на програми, програми на стратешки пресврт, програмите за квалитет, програми за развој на лидерството, програми за е-бизнис);

Заклучок е дека компанијата „General Electric“ станала водечка компанија на светскиот пазар. Успешното лидерство на Џек Велш успеало да создаде конкурентска предност и одличен профит за компанијата.

1.6 Лидерството како критичен фактор за успехот на организацијата

Компаниите за да ја осигурат позицијата и можноста за долгорочен опстанок во турбулентните околина, потребно е постојано да вршат прилагодување и промена на компанијата.

Топ менаџерите, како лица кои се одговорни за долгорочен успех, имаат задача да преземат мерки на кој начин ефикасно би се управувало со промените. Без разлика какви сè промени се спроведуваат во компанијата, во нивната основа се промени кои се однесуваат на луѓето и меѓучовечките односи. Затоа можеме да кажеме дека личните карактеристики и стилот на раководење се најважни детерминанти за успешноста на процесот и промена во успехот на компанијата.

Од врвните менаџери во современите организации сигурно се очекува да бидат лидери. Од нив се очекува да имаат многу високи вештини и да даваат голем напор за успешноста на организацијата со која управуваат.

Важна карактеристика на современите менаџери на една успешна организација е да поседуваат визија, што се врзува за лидерите и лидерските способности.

²⁴ 4Е означува енергија, подигнување на енергијата, EDGE (одлучност) и извршувањето

Најважна задача на лидерите е да ги мобилизираат, мотивираат и да ги координираат напорите на вработените кон остварување и постигнување на заедничка цел.

Затоа, наместо администратор и координатор, на чело на современите организации, коишто сакаат да бидат успешни во турбулентните времиња на новиот милениум, мора да дојдат лидерите.²⁵ Лидерските карактеристики на врвните менаџери, се главните детерминанти на компаниите и систем на вредности кои вработените ги прифаќаат.

1.7 Извори на лидерска моќ

Моќ е способност да се влијае на другите да ги извршуваат активностите кои самостојно не би ги извршиле. Моќта не е нешто статично. Таа се менува временски поради промената на условите и акцијата на поединците. За да се разбере природата на моќта, треба да се разликуваат некои термини, како што се: авторитет, влијание, моќ и контрола.²⁶

Авторитетот е уживање углед во сопствената средина помеѓу следбениците, која е докажана преку поседување на сите видови на моќ и стручноста и припадноста кон организацијата.

Влијанието е облик на однесување или психолошка сила на една индивидуа, што принудува некого да дејствува во согласност со желбите на другите.

Моќта е една од централните точки во разбирањето на лидерството во организацијата. Лидерите ја користат како средство за остварување на заедничките цели. Тоа е во суштината на лидерството. Под поимот моќ подразбираме способност или потенцијал да се оствари висок степен на влијание врз другите.

Контролата е примена на доволна сила на другите, да го променат однесувањето.

²⁵Vlahović S, Liderstvo u savremenim organizacijama, Cid, Podgorica, 2009, str 181

²⁶Peter G Northouse, Liderstvo teorija I praksa, Data status, Beograd, 2008

Луѓето доброволно го прифаќаат авторитетот сè додека веруваат дека е легитимен. Авторитетот и лидерството се изградени на легитимитет и доброволни почитувања. Кога лидерот го губи легитимитетот, тој ја губи способноста да води.

Иако зборот моќ кај многу луѓе има негативна конотација, сепак, таа е неопходна за успехот на лидерот. Секако дека моќта не произлегува од желбата за контрола на подредените, туку од потребата за влијание и контрола на другите, во смисла на доброто на групата и организацијата во целина. Вака „позитивно“ сфатена, моќта е основата на која се базира ефективното лидерство. Успешните менаџери ја користат моќта да влијаат на другите, за да тие напорно работат во остварувањето на целите на организацијата

Еден од предусловите за употреба на моќ е постоење соодветни извори на моќ и притоа се идентификувани пет категории на моќ:²⁷

- ✓ *Легитимна моќ;*
- ✓ *Моќ на принуда;*
- ✓ *Моќ на наградување;*
- ✓ *Експертска моќ;*
- ✓ *Референтна моќ.*

Првите три видови на моќ се од формална природа, и пред сè, произлегуваат од места каде има поединци и организациона структура.

Експертската моќ и референтната моќ се важни за индивидуалните особини на лидерите и лидерот не може формално да ги добие, но сепак, добива на сопствено знаење, искуство, управувачки стил и лични особини.²⁸

Изворите на лидерската моќ се прикажени на следната слика.

²⁷ Peter G Northouse , Liderstvo teorija I praksa, Data status, Beograd, 2008, str 5

²⁸ Jovanovic P, kaka prostate dobra meander, Grasfoslg, Beograd 1997



Слика 2. Извори на лидерска моќ²⁹

Figure 2. leadership power sources

Легитимната моќ произлегува од позицијата во менаџерската хиерархија и авторитетот заснован на таа позиција. Се однесува на позицијата на лидерот во хиерархијата, односно произлегува од формалниот авторитет. Легитимната моќ е право да се влијае на однесувањето на луѓето. Значи, поврзана е со позицијата на поединецот во хиерархијата. Поединците кои поседуваат легитимна моќ, имаат право, врз основа на својата позиција или овластување кое го добива од страна на формалниот авторитет, да пропишат како да се однесуваат другите поединци.

²⁹G. R. Jones, J.M. George, "Современ менаџмент", McGraw-Hill Irwin, 2008

Моќта на принуда се базира на стравопочит, што вработените ја имаат во однос на лидерите. Моќта на принуда е моќ лидерот да влијае на другите преку својата способност да ги казнува вработените заради нивниот неуспех да ја извршат работата на задоволителен начин. При примена на овој тип на моќ, лидерот треба да обрне внимание бидејќи казнувањето може значајно да влијае врз самото однесување на поединците.

Моќта на наградувањето зависи од тоа колку лидерот е способен да ги награди подредените за извршувањето на одредена задача. Лидерот има можност да го награди саканото однесување, а вработените се насочуваат да се однесуваат така како што сака лидерот, очекувајќи лидерот да ја подели очекуваната награда.

Експертската моќ најчесто произлегува од поседувањето на одредени знаења, искуства или информации кои се неопходни за проблемот што се решава, а кои останатите ги немаат. Во одредени случаи, лице со експертско знаење се поставува на менаџерската позиција да води.

Референтна моќ е заснована на влијанието кое лидерот го има врз останатите поради персоналната идентификација со него. Ова најчесто се случува при личниот восхит од него. Референтната моќ е поврзана со личноста на лидерот, односно со лидер кој има одлична репутација. Лидерот со ваква моќ ги инспирира и ги поттикнува подредените.

1.8 Лидерски теории

Со оглед дека постојат многубројни дефиниции за лидерството, првиот чекор во анализирање на ова поглавје ќе биде насочен на идентификација на суштината на лидерството. Причина за оваа анализа е дека многу често не е јасно разграничено користењето на термините како што се: лидерство, водство, и менаџмент, со оглед на тоа дека многумина ги сметаат како синоними. Во некои дефиниции акцент се става на лидерството како средина на групните процеси, особини на личностите, однесување, аспекти на спроведување на лични



Слика 3. Лидерски теории

Figure 3. Leadership theories

Сепак, многу автори доаѓаат до ист заклучок дека лидерството или способноста за водење може да се дефинира како способност на личноста да влијае на другите во поглед на соработувачки однос, за да заеднички би допринеле во остварување на целите на организацијата. Во продолжение може да се погледне сликовит приказ на лидерските теории, нивните меѓусебни поврзаности и карактеристики.

1.8.1 Традиционални лидерски пристапи

1.8.1.1 Пристап на особина (теорија на особини)

Најраното истражување на темата лидерство ги проучувало успешните лидери, во зависност од личните особини. Во основата на овој пристап е претпоставката дека некои луѓе поседуваат одредени особини кои другите ги немаат. Во текот на последните триесет до четириесет години се спроведени стотина студии за да би се откриле неосвоените квалитети кои ги поседуваат големите водичи, но до такви откритија не се дошло. Истражувањата покажале дека не постои јака корелација помеѓу личните особини и успешниот лидер.

Основно прашање на кое многу истражувачи обрнале внимание во оваа област е: Што е тоа што го чини лидерот, односно што го разликува лидерот од оној што не е лидер?

Првата студија која имала за цел да го открие одговорот на ова прашање, фокусот го ставила на личните особини. Претпоставката била дека некои луѓе се родени лидери, односно дека лидерството е вроден талент. Тоа значи дека можат да се идентификуваат особините кои луѓето ги прават лидери, односно кои ги имаат лидерите, а ги немаат обичните луѓе. Ако би се идентификувале тие особини, ќе биде многу едноставно во изборот на луѓе за позиции на кои се потребни лидери.

Особините на кои во почетокот им било посветено повеќе внимание се физичките особини на личноста (на пример, висина, изглед, години, енергија), карактерот на личноста (на пример, емотивна стабилност) и способностите на лидерите (на пример, интелегенција, креативност, способност за говорење). Истражувањата главно се насочени на анализа на особините на лидерите и особини на оние кои не се тоа, или се испитувал квалитетот на лидерите во новоформираната група.³⁰

³⁰Ioncarevic R, Menadžmenta, Cicero-print, Beograd 2007

Табела 2. Особини на лидерот³¹**Table 2.** Properties of leader

Особини кои ги имат луѓето	Опис
Мотивација	Висока желба за успех, амбиција, иницијатива, енергија
Чест и морален интегритет	Сигурност, доверба
Самодоверба	Верување во сопствените вредности
Когнитивни способности	Способност да се прифати, обработи и толкува голема количина на информации
Креативност	Оригиналност
Желба за водство	Да стане лидер
Флексибилност	Способност, адаптирање, различни соработници и ситуации

Истражувањето вршено во овој правец се одвива на два начина и тоа: споредување на особините кои ги имат лидерите, и карактеристики на оние кои сигурно не се лидери, како и споредувањето на особините на успешните и неуспешните лидери, од друга страна.

Сите истражувања кои се вршени во тој правец не успеале да откријат ниту една особина која би ја имале само лидерите. Станало јасно дека лидерите немаат ни една особина која ги издвојува од обичните луѓе, па на овој начин едноставно не можат да се препознаат. Иако се издвоиле некои особини кои ги имат сите лидери, како што се, на пример, самодоверба, отвореност,

³¹Извор: Petkovic M, Janicijevic N, Bogicievic Milikic B, Organizacija I Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str.5

интелигенција, сепак станало јасно дека овие особини ги имаат и оние кои не се лидери. Ситуацијата е додатно компликувана со тоа што некои од овие особини, како што е самодовербата, можат да бидат и последица, а не причина за лидерските позиции во организацијата.

Стогдил, во 1948 година, дал предлог за повеќе од сто студии за овие особини.³² Тој дал мислење да се одредат особините на личноста, помалку или повеќе во сите испитувања. Тие особини претставуваат важна одлика на успешниот лидер. Тоа се, на пример, општа интелигенција, иницијатива и упорност во решавање на проблеми, разбирање на потребите на другите. Но, сепак, спроведеното истражување не ги докажало почетните претпоставки дека некоја личност треба да поседува одреден склоп на особини за да стане успешен лидер. Заклучокот на Стогдил бил дека важноста на секоја особина зависи од ситуацијата и не постојат особини кои се неопходни или доволни за да се стане лидер.

1.8.1.2 Пристап на однесување (бихевиористички пристап)

По неуспехот во поставувањето на една универзална теорија на лидерство, која би се однесувала на особини и вештини на водачите, вниманието на истражувачите е насочено кон однесувањето на лидерите, односно нивните активности и она што го работат. Со други зборови, наместо да утврдат кои се успешни лидери, истражувачите се потрудиле да откријат што успешните лидери работат. За разлика од карактерните особини на личноста, однесувањето лесно може да се научи и измени, а од тоа може да се извлече заклучок дека поединци (менаџери) кои ќе научат да одговорат на моделот на однесување, ќе бидат успешни лидери. Овој пристап на проучување на лидерството постои уште од 50-те години на претходниот век. Генерално, може да се подели во два истражувачки правци.

Првиот правец опфаќа истражувања кои ја проучуваат природата на менаџерската работа, испитуваат кои се типични модели на активност, одговорности, и должности кои важат за сите менаџери. Од истражувањето

³²Ioncarevic R, Menadžmenta, Cicero-print, Beograd 2007

треба да се испита како менаџерите излегуваат во пресрет на барањата, ограничувањата и конфликтите во својата работа. Истражувањата кои можат да се класифицираат во овој правец даваат корисен увид во тоа што менаџерите работат, начинот на одлучување, комуникација, улогата на менаџерот и некои ситуациски фактори кои го објаснуваат нивното однесување. Повеќето од овие истражувања користат дескриптивен метод, собираат податоци, како што се: набљудување, дневници, прашалници и интервју.

Друга група истражувања се занимаваат, пред сè, со идентификување на ефективното менаџерско однесување. Тука се истражува корелацијата помеѓу одговорното однесување и разновидни индикатори. Основниот проблем на ова истражување е идентификација на овие категории на однесување кои би биле релевантни за различни водечки позиции, кои ги преземаат поединците. Од споредбата на класификацијата на различни автори, се согледува голема разновидност по прашања за категорија, ниво на апстракција на концептот на однесување, неговиот опсег, користена терминологија и друго.

Голем дел од истражувањата на однесувањето на поединците на менаџерската позиција се спроведени во последните 50 години, проектирани по модел на пионерски истражувачки програми од Универзитетот во Охајо. Во овие истражувања основните истражувачки методи се прашалници, кои би се идентификувале со категоријата однесување и ги ставиле во корелација со одговорните индикатори на лидерската успешност. Помалку се истражувањата кои како истражувачки методи користеле лабараториски и теренски експерименти, за да би ја утврдиле разликата помеѓу однесувањето на ефективни и неефективни раководители.

Првото истражување, спроведено на Универзитетот во Охајо, утврдило две широки категории на лидерско однесување. Факторската анализа одговара на прашалниците, и покажала дека подредените разликувале активности на своите претпоставени, зависно од тоа дали се насочени кон задачи или кон меѓучовечки односи.³³

³³ Ioncarevic R, Menadžmenta, Cicero-print, Beograd 2007

1. *Внимателно однесување* - водичот се однесува пријателски спрема подредените, им дава поддршка, покажува загриженост и води сметка за нивното задоволство. На пример, внимателното однесување опфаќа одредени услуги на подредените, наоѓајќи време за нивните проблеми, консултирање со подредените во врска со значајни прашања, прифаќање сугестии од подредените и нивно рамноправно третирање.

2. *Структурирање* - водичот ги дефинира и координира активностите на своите подредени и има за цел постигнување формална цел на групата. Критикувањето на лошото работење, истакување на важноста на исполнување на роковите, доделување активности за извршување, дефинирање стандард за работа, инсистирање на почитување на процедура, предлагање нови пристапи и координација на активности, се примери за однесувањето на надредените, кои се сместени во оваа широка категорија на однесување.

Внимателното однесување и структурирање претставуваат релативно независни категории на однесувања. Тоа значи дека со соодветен прашалник и скала се оценува високо во едно, и ниско во друго, или високо во двете или ниско во двете категории. Повеќето од надредените се оценети помеѓу екстремно високи и екстремно ниски оцени во двете категории.

Слично истражување како во Охајо, во исто време е вршено на универзитетот во Мичиген, чиј фокус бил на односот помеѓу однесувањето на надредените, групни процеси и групни перформанси.

Како критериум за класификација на раководителите на ефикасни и неефикасни, користена е групна продуктивност. Ова истражување утврдило три типа на однесување, како независни променливи категории.

Тоа се:³⁴

- *однесување ориентирано кон задачи;*
- *однесување ориентирано кон односи;*
- *партиципативно раководење;*

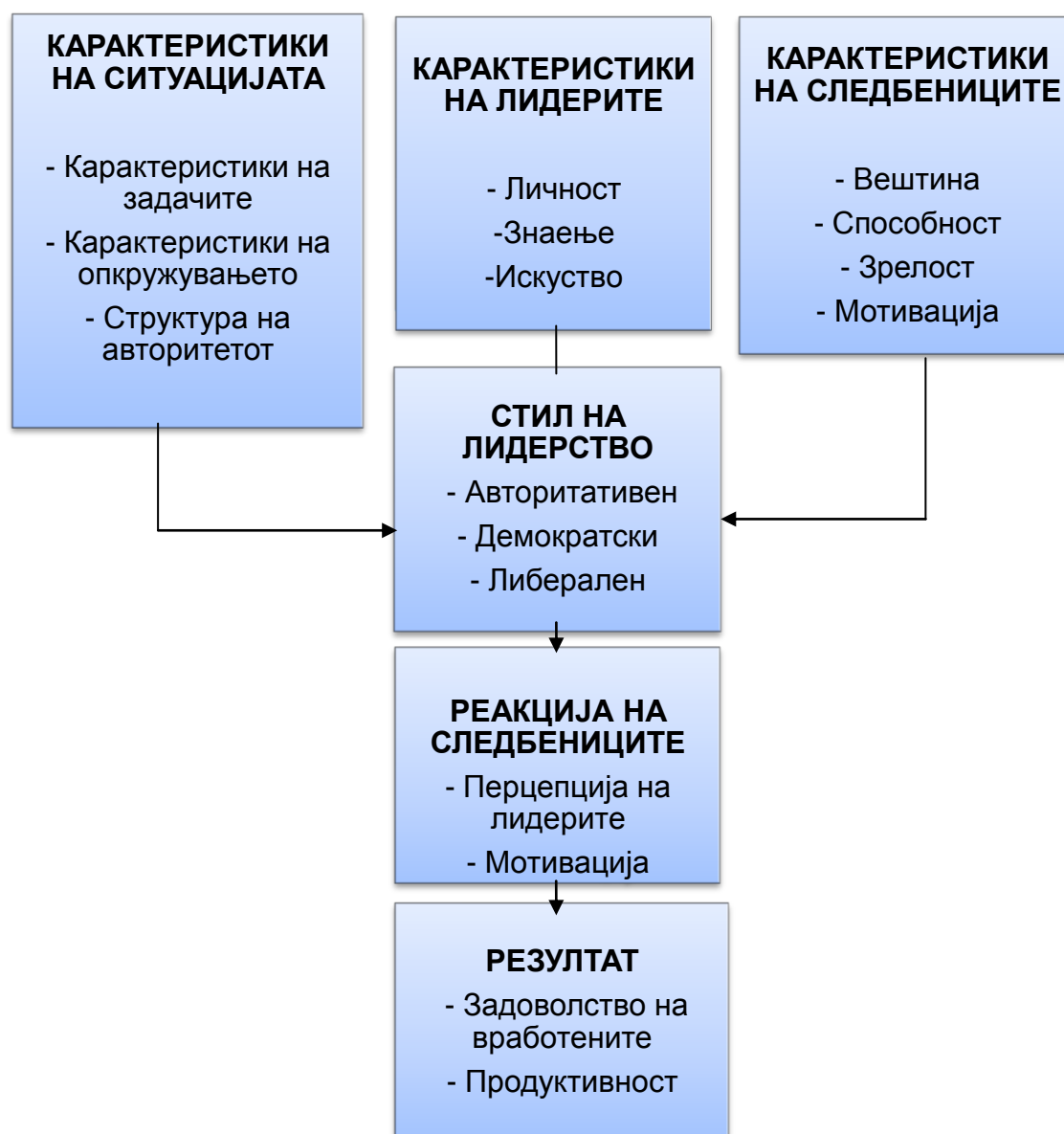
³⁴Ioncarevic R, Menadžmenta, Cicero-print, Beograd 2007

Однесувањето ориентирано кон задачите, кое е идентификувано во мичигенската студија, слично е со категоријата наречена структурирање, на универзитетот во Охајо.

Активностите ориентирани кон исполнување на задачите, како што се: планирање и распоредување на работа, координирање на активности на подредените и обезбедување потребна реквизиција, техничка поддршка, поставување високи, ама реални цели и ефекти, се некои од активностите кои припаѓаат на овој тип на однесувања. Кај некои менаџери однесувањето ориентирано кон задачите не се манифестирало на штета на меѓучовечките односи. Некои менаџери повеќе им помагале и ги поддржувале подредените од другите. Оваа поддршка вклучува: искажување доверба, пријателско и обзирно однесување, помош и усоврашување на подредените и нивна далечна кариера, константно информирање на подредените, признавање на нивни идеи, придонес и достигнувања. Оваа категорија е слична на однесувањето наречено „внимателно“, во студијата во Охајо.

1.8.1.3 Непредвиден пристап (контингентски пристап)

Ниту една од наведените студии не можела помеѓу идентификуваните стилови да издвои барем еден, кој би бил ефикасен во сите ситуации, и кој, како таков, може да се препорача како универзален. Тоа, конечно, довело до контингентски пристап во истражување на лидерството. (Слика 4.)



Слика 4. Контингентска теорија на лидерство³⁵

Figure 4. Contingent theory of leadership

Основна претпоставка на овој пристап е дека особините и однесувањата на лидерите, односно нивниот стил, треба да се разликува од ситуација до ситуација. Нема ниту една особина или однесување кое го издвојува лидерот. Однесувањето на лидерите треба да се прилагоди на ситуацијата во која се наоѓа.

³⁵<http://www.ekof.bg.ac.rs/> преземено на 10.02.2016

Лидерството е контекстуален феномен - во различни контексти, различни однесување и особини, па и различни стилови се потребни за ефикасно лидерство. Факторите кои ја дефинираат ситуацијата на лидерството се: лични профили на лидерите, карактеристики на задачите, карактеристики на подредените, организациска структура на компаниите и друго. Рутински и едноставни задачи, доволно време, слаба образовна структура на подредените, стабилно опкружување и едноставно мерење на резултатите, се фактори кои водат кон авторитативен стил и ориентација кон задачи.

Контингентскиот пристап се занимава со фактори кои влијаат на ефикасноста на лидерството.

Посебно се инсистира на следните фактори:

- Карактеристики на работните задачи;
- Особини, очекувања и однесувања на вработените;
- Организациона култура и организациона политика.

Примената на контингентскиот пристап на лидерство се сведува на пет меѓусебно поврзани фрази.

1. Дефинирање на цели и услови за нивна реализација и дијагностицирање на настанатите проблеми и специфичните ситуации;
2. Истражување на карактеристики на проблемот и утврдување на групата на фактори кои го овозможуваат нивното решавање;
3. Утврдување на можни алтернативни решенија за проблемите и правци на делувања;
4. Утврдување ефикасни алтернативи, во однос на одредена ситуација;
5. Операционализација на одбрана форма на делување.

Сложени задачи, висока образовна структура на подредените, доволно време, и потребна креативност, се фактори кои водат кон демократски стил на лидерство. Успешниот лидер мора да ги познава факторите кои влијаат на изборот на лидерството, и својот стил да го прилагоди на тимот на фактори, односно контекстот во кој се остварува лидерството.

1.8.2 Нов лидерски пристап

Со развојот на техниката и во услови на глобализација се појавила потреба од нови видови на лидери. Тие обезбедуваат развој на организацијата при промени. Нив ги карактеризираат особини кои се во состојба да остварат барање во современите општества. Новите лидери имаат сила и идеја да влијаат на другите, ги остваруваат целите во организацијата, ги поместуваат границите и веруваат во иновации. Тоа се **трансакциски, харизматични и трансформациски лидери**.

Одредени современи организации го гледаат лидерството како средина на групните процеси. Тие укажуваат на улогата на лидерите како промена на групата и активности во групата. Друга група го разгледува лидерството од аспект на личноста и го дефинира како комбинација на посебни особини и карактеристики кои поединците ги поседуваат и кои дозволуваат да ги убедат другите да ги извршат задачите. Третата група го дефинира лидерството како функционирање или однесување³⁶. Тука спаѓаат активности кои лидерите ги преземаат за да испровоцираат промена во групите.

1.8.2.1 Трансакциско лидерство

Трансакциското лидерство настанува кога еден човек е во контакт со другите луѓе со цел размена на вредности (економски, политички, психолошки и др.). Овие односи потсетуваат на трансакција. Тие се прекинуваат откако двете страни ќе ги постигнат потребните резултати - во овој случај лидерот и неговите подредени веќе не ги здружуваат никакви повисоки идеали. Трансакциското лидерство покажува специфични ефекти, каде лидерот е ентузијаст, има доверба и влијае на луѓето за да се однесуваат на некој начин, максимално ги ангажира во извршување на задачите и целите.

Содржината на трансакциското лидерство покажува на следните димензии:³⁷

³⁶Northouse, P.G (2008), Liderstvo-teorija I praksa, Data status, Beograd, str.2

³⁷Ranko Loncarevc, Menadžmenta, Univerzitet Singidunum , Beograd, 2007

- Лични карактеристики;
- Однесување;
- Влијание на следбеникот.

Д. Барнс разгледува пет типови на „трансакциско лидерство“:³⁸

- а) *Лидерство на мислењата* - тоа има за цел да ги мобилизира мислењата преку обраќање кон желбите и потребите на граѓаните и да ги изрази на изборите;
- б) *Масовно лидерство* - тоа истовремено ги покажува интересите на лидерот и на групата. Лидерот помага на групата за да ги осознае своите потреби, така што формира свои очекувања и барања таа да го избере не само за свој водач, туку и да го предложи да ги штити интересите и на поголема група;
- в) *Партиско лидерство* - за него е карактеристичен стремежот на лидерот да мобилизира одредени социјални, економски и психолошки ресурси за задоволување на потребите на своите подредени. Тоа лидерство е „трансакциско“, но во него има и сериозен „трансформациски“ потенцијал;
- г) *Законодавно лидерство* - тоа извршува функцијата на своевиден мониторинг, служи и за решавање на противречностите. Д. Барнс објаснува неколку одделни улоги внатре во „законодавниот“ тип на лидер. Тоа се „чисти“ улоги и секој политичар може да врши неколку такви улоги истовремено;
- д) *Извршно лидерство* - тоа зависи првенствено од личноста на лидерот (неговиот талент, карактер, авторитет) и од бирократските ресурси (персонал и буџет), но му недостасува сигурна институционална политичка поддршка. Ако партиските лидери можат да добијат широка политичка поддршка и да ги зајакнат политичките расположенија во корист на партијата, парламентарните лидери можат да се потпрат на парламентарна поддршка и поддршката на своите гласачи. Овој тип на лидерство е особено ефикасно во кризи

³⁸Leadership theories (2009) Превземено Декември 2009 преку <http://www.money-zine.com/>

ситуации. Тоа е продуктивно при спроведувањето на краткорочни и конкретни цели.

Некои автори поимот трансакциско лидерство го поистоветуваат со поимот харизматично лидерство. Овие два типа на лидерство се слични, но сепак, имаат одредени разлики и затоа накратко ќе дадам мало објаснување.

1.8.2.2 Харизматично лидерство

Терминот харизма потекнува од грчкиот јазик и значи милосни дар, односно, посебен, духовен дар за одредување на знаење.

Харизмата е позитивна енергија која зрачи од секоја личност којашто ја поседува, која привлекува внимание на себе и на другите луѓе. Харизмата е позитивна и привлечна особина на личноста, така што луѓето сакаат да бидат водени од таква личност.

Под харизмата се подразбира способноста на лидерот да ги мотивира, инспирира и да ги поддржува вработените, кои што за возврат, запоставувајќи ги своите цели, остваруваат добри резултати. Харизмата значи одлучност, самодоверба, емотивно изразување, стабилност, посветеност кон визијата до степен кој предизвикува восхит кај останатите. Харизматичен лидер е лидер кој ги развива специфичните индикации со другите, има способности да ги мотивира и инспирира другите да го слушаат. Харизматичните лидери се личности кои имаат лични карактеристики кои ги одвојуваат од традиционалниот тип на лидер.³⁹

Харизматичните лидери имаат моќ и веруваат во себе дека можат да ја пренесат вербата и на следбениците.

Како поизразени карактеристики на харизматичен лидер се:⁴⁰

- *Визија* - харизматичниот лидер има идеја и смисла за комуницирање и управување. Тој има идеализирана цел со која се предлага

³⁹Masic B.(2009): Menadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.435

⁴⁰Lapierre L. (1991). Exploring the Dynamics of Leadership. In Kets de Vries etc.: Organizations on the Coach. Jossey-Bass Publishers, 69-97

подобра иднина на следбениците и претстава како да изгледа организацијата во иднина и на кој начин тоа да се постигне. Ги охрабрува вработените да одат над своите очекувања на остварувања и бара промена и напредок од нив;

- *Самодоверба* – харизматичните лидери имаат доверба во нивната способност и начинот на кој ги донесуваат одлуките;
- *Умешност во комуникациските вештини* – харизматичните лидери користат комуникациски вештини со цел да ги инспирираат вработените и соработниците. Харизматичните лидери имаат способност да комуницираат со вработените во секое време, на секое место, отворено и мотивирачки;
- *Способност за инспирирање доверба и подготвеност кај вработените* – следбениците имаат голема доверба во харизматичните лидери. Со оваа карактеристика се создава клима на промени. Харизматичните лидери имаат разбирање за потребите на следбениците и ги мотивираат за подобро остварување на задачите, а со тоа се овозможува постигнување на високи резултати;
- *Пријатност и изразување емоции* - харизматичните лидери покажуваат блискост кон следбениците и отворено ги изразуваат своите емоции;
- *Енергија и ориентираност кон акција* – харизматичните лидери со својата енергичност служат како модел за начинот на кој следбениците треба да ја извршуваат работата. Харизматичните лидери и следбениците ја црпат енергијата едни од други;
- *Подготвеност за преземање личен ризик* - харизматичните лидери се подготвени да преземат ризик секогаш кога е во прашање некоја потреба или цел.

Ова лидерство е доста посакувано, односно посакувано од најголемиот дел од вработените, особено од оние кои ги преферираат етичките и совесните карактеристики на личностите.

1.8.2.3 Трансформациско лидерство

Трансформациско лидерство настанува кога поединците во процесот на интеракција го зголемуваат нивото на својата мотивација. Ова влијае врз однесувањето и на етичките очекувања на лидерот и подредените. Овој тип на лидерство е динамично, кај него лидерот ги формира мотивите, вредностите и целите на подредените. Како последица на тоа, подредените почнуваат да дејствуваат сè повеќе активно и ефикасно. Во овој случај, лидерот спроведува образовна функција, тој ги гради и изменува мотивите, вредностите и целите на своите следбеници.

Трансформациското лидерство може да се дефинира како грижа за перформансите на однесување на следбеникот, како и грижа за развој на потенцијалот на следбеникот.

На оваа појава делуваат четири вида на фактори:⁴¹

- *харизма и иделни влијанија* - лидерите даваат визија на следбениците;
- *мотивација која инспирира* - лидерите ги мотивираат следбениците;
- *интелегентна стимулација* - лидерите ги стимулираат следбениците;
- *грижа за потребите на следбениците* - ги препознаваат индивидуалните потреби на следбениците.

Трансформацискиот лидер настојува да помогне и да го воздигне следбеникот, додека харизматичниот лидер настојува да ги одржи следбениците слаби и зависни и да им обезбеди лична лојалност.

Трансформациското лидерство се заснова на способноста на лидерот да ги инспирира следбениците, да ја одреди мисијата, целите, стратегијата, програмата, проектите, плановите и политиките, за да остварат радикални промени⁴².

⁴¹Ranko Loncarevc, Menadžmenta, Univerzitet Singidunum , Beograd, 2007 str 338

⁴²Masic B. Transformaciono Liderstvo: Mogu li nam koristiti „tajne„ Jack Welch. Univerzitet singidunum, Beograd, str.3

Трансформациското лидерство претпоставува, независно од првичните разлики во интересите, индивидуите да се здружуваат за постигнување на високи цели. Остварување на овие цели бара сериозна промена во интересите и однесувањето, како на лидерот, така и на подредените.

Авторот Барнс, разликува 4 вида на трансформациско лидерство:⁴³

а) *Интелектуално лидерство* - тоа е нормативен одговор на реалните потреби на општеството. Тоа лидерство може да се генерира само внатре во општеството. Социо-политичкиот конфликт е факторот кој ги претвара јавните потреби во специфични интелектуални идеали, заштитувани од лидерот. Лидери од овој тип се: Робеспјер, Џ. Медисон, В. Вилсон, Ф. Рузвелт;

б) *Реформистичко лидерство* - тоа е трансформација по дух и донекаде „трансдејствено лидерство“ како процес и резултат. Овој тип на лидерство е прилично неблагодарен, бидејќи типичните реформатори, обично стапнуваат на постоечките социјално-политички структури кои треба да ги променат. Ова води до компромис и реформација на институциите.

в) *Револуционерно лидерство* - бара апсолутна посветеност на случајот, силно чувство за вокација, одговори на потребите и очекувањата на масата, придружено е со драматичен конфликт. Тоа е невозможно без присуството на идеал за реконструкција на општеството и план за промена на општествено-политичкиот систем. Д. Барнс ја одредува револуцијата како невозможна без „пророк“, а исто така и без институционална поддршка и колективно раководство.

г) *Херојско лидерство* - за Д. Барнс тоа е идентично со харизматичното лидерство кај М. Вебер. Тоа се карактеризира со непоколеблива вера во личноста на лидерот, независно од неговите квалитети, искуство и ставови. Поврзано е со довербата кај следбениците во способностите на лидерот да совладува препреки, да одобрува кризи, со подготвеност да се делегира моќ на водачот во кризни ситуации, меѓу лидерот и неговите приврзаници нема какви и да е конфликти. На луѓето им е потребен лидер за идентификација со нешто посилно и моќно од нив самите. Лидери - херои имало, има, и ќе има, бидејќи тие се дефинитивно симбол на идеите и најсветлата персонализација на општествено-политичките движења.

⁴³Leadership theories Превземено март 2015 [www. Money-zine.com](http://www.Money-zine.com)

2. ИДЕНТИФИКАЦИЈА НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ, МЕРЕЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ И НИВНО ОЦЕНУВАЊЕ

2.1 Дефинирање на перформансите

Секоја организација ги извршува своите задачи со помош на ресурси како што се: луѓето, машините, материјалите и парите. Освен човечките, другите ресурси не се жива материја. Човечките ресурси се живи суштества и создаваат ресурси. Луѓето ги користат другите ресурси и создаваат излезни резултати во вид на производи и услуги. Доколку човечките ресурси не се способни, тогаш другите ресурси се некорисни и не можат да произведат ништо.

Надвор од сите овие фактори на производството, човечките ресурси имаат највисок приоритет и се многу значаен фактор на производството и играат главна улога на подрачјето на продуктивноста и квалитетот. Луѓето во претпријатијата се состојат од голем број поединци со различна возраст, пол, социо-религиозни групи и различно ниво на образование и знаење. Луѓето на работа, покрај тоа што покажуваат слично однесување и приврзаност кон претпријатието, тие, исто така покажуваат и значителни различности.

Перформансите се функција во претпријатието која се остварува со заедничко дејство на три фактори како што се: способноста да се работи и извршува некоја задача, мотивацијата или желбата да се работи работата и можноста, односно пристапноста определено лице да може да ја работи определената задача.

Перформансите на вработените се поврзани со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи. Перформансите на вработените се дефинираат како прашање дали вработените ги извршуваат нивните работни обврски и одговорности добро. Перформансите се клучен фактор за успехот на претпријатието⁴⁴.

⁴⁴ Business Dictionary. (2016). Employee performance definition. Преземено на 22 февруари 2016 г. <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-performance.html#ixzz41AqL2Q8a>

Перформансите претставуваат однесување. Тие се нешто што е направено од вработените. Овој концепт прави разлика меѓу перформансите и излезните резултати (outcomes). Излезните резултати се резултат на индивидуалните перформанси, но тие се резултат и на други влијанија. Со други зборови речено, има повеќе фактори кои ги определуваат излезните резултати, отколку само однесувањето и активностите на поединците. Аспектите на однесувањето на вработените се однесуваат на тоа што поединците прават во работната состојба. Тоа се состои од однесување во работењето со опремата, продажбата, обучувањето.

Работните перформанси претставуваат мултидимензионална конструкција, која се состои од повеќе од еден вид на однесување. Како фактори на работните перформанси можат да се истакнат:⁴⁵

- *Специфично однесување кон задачите* - опфаќа однесување кое еден поединец го презема како дел од работата. Тоа се основните самостојни задачи кои ги диференцираат работите една од друга;
- *Неспецифично однесување кон задачите* - однесување кое бара од поединците да преземаат активности за работа, кои не се разликуваат од определена друга работа;
- *Задачи на пишувани и говорни комуникации* - преземање на формални и неформални говорни и пишувани презентации пред различни аудиториуми во многу различни работи кај работната сила;
- Индивидуалните перформанси можат, исто така, да се оценуваат како *напор* кој се презема во секојдневното работење или во работењето во определени околности. Тоа се искажува како ниво на кое вработените се вложуваат себеси во работните задачи;
- Перформансите можат да го опфатат и подрачјето *на личната - персоналната дисциплина* - вработените да ги почитуваат пропишаните правила за однесување на работното место;

⁴⁵ Sonnentag, S., Frese, M.(2001). Performance Concepts and Performance Theory - Chapter 1. Преземено 23 февруари 2016 г. http://ebme.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/405b499600d419ee53d92ce8202c67b16cce3bc6fef888365f1b6876648425e04a986fe9368e1818af7821ac844fda1a/Performance_concepts_and_Performance_Theory.pdf

- Перформансите го опфаќаат и нивото на *помош* кое еден вработен го дава на група вработени или на други колеги - помош која се дава за да се остварат групните цели.

Работните перформанси опфаќаат однесувања на поединците кон работата, комуницирање, вложување напор за да се оствари работењето. Перформансите бараат да се почитуваат пропишаните правила за однесување на работното место и укажување помош на другите колеги кога им е потребна.

2.2 Видови на перфеоманси

Предизвик за секое претпријатие денес е навремено да испорачува квалитетни производи и услуги и да биде во состојба да одговори на променливата побарувачка на купувачите.

Стандардизацијата и специјализацијата се основни карактеристики на традиционалното работење на организациите, работата е поделена на разни сегменти, од подготовка до поддршка, во кои вработените се специјализираат со цел да ја максимизираат продуктивноста. Специјализацијата, контролата и рутината се погодни кога има постојана побарувачка за стандардни производи кои се бараат.

Високото ниво на перформанси се насочува кон зголемување на влијанието врз луѓето во бизнисот, како и врз процесите, методите, физичката околина и технологијата, како и средствата кои ја засилуваат нивната работа. Во едно претпријатие перформансите можат да се јават како индивидуални и како групни.

Индивидуалните перформанси се однесуваат на работните задачи што ги извршува секој поеднаец, на посебните работни места, а групните или тимските перформанси, се однесуваат на работните задачи што ги извршува група на вработени коишто чинат еден тим.

2.2.1 Индивидуални перформанси

Перформансите на индивидуално ниво значат создавање на производи и услуги или аутпути на претпријатието и работа со процесите кои еден вработен може да ги води сам. Луѓето располагаат со знаење, кое е неопходно

за извршување на работните активности, тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес.

Секое претпријатие се стреми да создаде култура за високо ниво на извршување на работните задачи од страна на вработените како поединци, преку подобрување на работата со вештини и компетенции со кои се задоволуваат барањата на работа и да избере, развива, процени и да управува со вработените, во согласност со меѓународните стандарди и со принципот на еднакви можности.

Индивидуалните перформанси се основен концепт во работењето и психологијата на една организација. Организациите имаат потреба да располагаат со поединци со високо ниво на перформанси, со цел да ги остварат нивните цели, да испорачуваат производи и услуги, да се високо специјализирани и да остварат конкурентски предности. Перформансите се исто така значајни и за поединците. Остварувањето на задачите и работењето на високо ниво може да обезбеди задоволство со чувство на умешност и гордост.

Сигурноста е една од основите на перформансите. Сигурноста се состои од обемот на работа што еден поединец или некој друг може да го даде во тоа што го работи и што се очекува од него. На пример, сигурен вработен е оној кој доаѓа на работа на време и е подготвен да ја заврши работата во определеното време. Сигурен работник е оној кој го работи тоа што вели дека ќе го направи. Сигурноста во одделните вработени има силно влијание врз секој поединечен вработен, како и на тие кои работат со него⁴⁶.

Клучно прашање за индивидуалните перформанси на вработените е развивањето на способностите на секој вработен. Способностите на вработениот се однесуваат на нивото на неговото знаење за извршување на определената работа, да дава и да прима информации, да биде флексибилен и подвижен, еластичен, да биде соработлив и праведлив.

⁴⁶ Amanda, L. (2016). What Form of Reliability Affects Employee Performance? Преземено на 23 февруари 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/form-reliability-affects-employee-performance-17633.html>

Високото ниво на перформансите на поединците ги носи следниве предности за претпријатието⁴⁷:

- Се зголемува индивидуалната продуктивност на трудот;
- Вработениот има чувство на задоволство од работата;
- Психолошките проблеми на вработените се на многу ниско ниво;
- Вклученоста на вработените во нивната работа се зголемува;
- Се зголемува чувството на приврзаност и лојалност меѓу вработените;
- Вработените добиваат повисоки плати и даваат поттик за работа;
- Се зголемува квалитетот и квантитетот на целокупното производство;
- Се зголемува уделот на пазарот;
- Се зголемува профитот на претпријатието, а тоа го води претпријатието кон прогрес;
- Има добра состојба во претпријатието.

Поединците кои имаат високо ниво на перформанси, остваруваат високо ниво на продуктивност, имаат чувство на задоволство, психолошки не се оптоварени и се целосно вклучени во работата. Вработените се чувствуваат меѓусебно поврзани, добиваат повисоки плати и го зголемуваат квалитетот на целокупното производство, се зголемува продажбата на пазарот, а со тоа и профитот.

2.2.2 Групни перформанси

Тимот претставува збир на поединци кои се меѓусебно зависни во извршувањето на задачите и имаат заедничка одговорност за излезните резултати на претпријатието. Тимот им овозможува на вработените да соработуваат, да ги зајакнат индивидуалните способности и да обезбедат конструктивни повратни информации, без никаков конфликт меѓу поединците. Тимската работа е значаен фактор за успешно функционирање на организацијата.

⁴⁷ Shodhganga. (2013). Chapter 3: Literature Review: Performance/Employees Productivity Management. Преземено на 24 февруари 2016 г.
http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/3705/13/13_chapter%203.pdf

Многу од работите во организациите се комплексни, како резултат на напредната технологија и поради тоа тимската работа е основна во многу од организациите. Членовите на тимот ги зајакнуваат нивните способности, знаења и способности додека работат како тим. Тимската работа е стратегија која има потенцијал да ги унапреди перформансите на поединците и на организацијата. Организациите со тимови ги привлекуваат најдобрите работници да работат и да останат во организацијата. Организацијата со тимска работа создава високо ниво на перформанси, таа е флексибилна, ефикасна и што е најважно - профитабилна. Профитабилноста е клучен фактор кој овозможува на организацијата да продолжи успешно да се натпреварува и да стекне конкурентски предности и на светскиот пазар⁴⁸.

Тимот е мала група на луѓе со слични способности, кои активно работат заедно, за да остварат некоја заедничка цел за која тие се колективно одговорни. Тимската работа, односно тимовите се една од главните сили за прилагодување на организациите кон секојдневните, брзи и неизвесни промени во околината во која работи организацијата. Членовите на тимот активно работат заедно на начин на кој ќе ги искористат сите свои поединечни потенцијали. За да се оствари заедничката цел, тимот има високи основни вредности, се движи со општо чувство за остварување на посебните задачи, има вистински микс од способности и поседува креативност⁴⁹.

Тимската работа во организациите е значајна за зголемување на ефикасноста на работните места преку искористување на нивните максимални перформанси и додавање на инвентивна и продуктивна работна атмосфера. За секој тим една од најважните работи е соработката.

Членовите на тимот се грижат за своето искуство и знаење и тоа им помага да креираат и ефективно да го завршат производството, со произведување на висококвалитетни производи. За да работи ефективно, тимот мора да биде во состојба да комуницира и да споделува идеи, да има чувство на почит кон секој член на тимот. Тимот е ефикасен кога секој член на

⁴⁸ Sheikh Raheel Manzoor, S. R., Hafiz U., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. International Journal of Learning & Development (Vol. 1, pp, 110-126). Kohat: KPK- Pakistan.

⁴⁹ McCuddy, M. K., (2015). Organizational Behavior, 8e Schermerhorn, Hunt, and Osborn, Valparaiso University, John Wiley & Sons, Inc. Преземено на 25 февруари 2016 г. <http://www.docfoc.com/organizational-behavior-8e-schermerhorn-hunt-and-osborn-prepared-by-michael>

тимот си ги знае своите надлежности и одговорности, внатре во тимот, и ако ги извршува на најефикасен начин⁵⁰.



Слика 5. Предности од тимската работа

Figure 5. Benefits of team work

Кога се работи во тим, се работи за остварување на повеќе цели, целиот процес на работа станува поефикасен, се појавуваат инспирации и се развиваат нови идеи, се учи од искуството, се унапредува начинот на комуницирање, се остварува успех.

2.3 Придонесот на перформансите во организацијата

Целта на работењето на секое претпријатие е да оствари профит. Успехот на претпријатието во најголема мера зависи од перформансите на вработените. Насоченоста на производите и услугите кон пазарот и перформансите на вработените се во тесна меѓузависност. Кога вработените произведуваат производи со врвен квалитет, тие ги остваруваат очекувањата од работењето. Познавањето на производите од купувачите може да се постигне ако купувачите ги добиваат посакуваните вредности од вработените и од организацијата во целина. Вработените кои располагаат со способности за надворешно комуницирање и градење на односи со купувачите, тогаш

⁵⁰ Root, G. N. (2016). Elements of Teamwork in the Workplace. Преземено на 26 февруари 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/elements-teamwork-workplace-692.html>

организацијата може да ги развива своите активности врз основа на изградени односи и преку задоволување на потребите на купувачите.

Перформансите на вработените имаат силен придонес во развивањето на иновативни и високо квалитетни производи. Дизајнот, креативноста, квалитетот и маркетингот на производите на претпријатието се основна компонента на перформансите на вработените во овие подрачја, за да се оствари успех во работењето на организацијата. Купувачите кои ги купуваат производите, од организацијата очекуваат квалитетен производ кој ќе ги задоволи нивните потреби. Штом еднаш купувачите се уверат дека организацијата им обезбедува производ кој им е потребен, тогаш тие ќе ги повторуваат купувањата.

Како значаен аспект на придонесот на перформансите на вработените за остварувањето на успех во работењето на организацијата е давањето признание на вработените за нивната работа. Треба повратно да бидат информирани, мотивирани, а тоа значи обезбедување на високо ниво на перформанси. Ефективното и навременото повратно информирање на вработените е значајно за одржувањето на високо ниво на перформанси на вработените. Вработените сакаат да знаат дали тоа што го работат го направиле добро, што треба да направат да работат уште подобро и дали се остварени целите на организацијата.

2.4 Мерење на перформансите на вработените

Мерењето на перформансите е процес на собирање, анализирање и презентирање на информации во врска со перформансите на поединците, групите, организациите или системите. Тоа може да опфати процеси или стратегии на проучување во рамките на организациите или процеси на проучување на производството за да се види дали излезните резултати или аутпути се на линија на која се сака да бидат или се сака да се остварат. Мерењето на перформансите е процес на квантифицирање на ефикасноста и ефективноста на остварените акции⁵¹.

⁵¹ Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management* (Vol. 34, pp, 2-2). Emerald Publishing Group: Ljubljana.

Мерењето на перформансите зборува квантитативно за нешто значајно во врска со производите, услугите и процесите кои ги произведуваат производите и услугите. Тоа е начин што помага да се осознае, сфати, менаџира и унапреди тоа, како и што организацијата работи.

Всушност, преку мерењето на перформансите се овозможува да се дознае:⁵²

- колку добро работи организацијата,
- дали организацијата ги остварува своите цели,
- дали се задоволни нејзините купувачи,
- дали процесите се под статистичка контрола,
- дали и каде се неопходни подобрувања.

Мерењето на перформансите им обезбедува информации на организациите, за да донесат соодветни *одлуки за работењето*. Мерењето на перформансите се состои од броеви и единици за мерење. Броевите даваат големини - *колку*, а единиците број на значења - *што*. Мерењето на перформансите секогаш е во врска со оставарувањето на *целите и задачите*. Мерењето на перформансите може да биде претставено со едноставни димензионални единици, како што се, на пример: часови, метри, долари, број на извештаи, број на грешки и слично. Мерењето на перформансите може да ги покаже разликите во процесите или отстапувањата од спецификациите и стандардите.

Најголем број од перформансите можат да се групираат во следниве шест општи категории, меѓутоа организациите можат да развијат и сопствени, во зависност од нивната цел. Тие шест категории се⁵³:

- *Ефективност* - карактеристики на процесите - степен на задоволување на барањата на производството на производите и услугите - *Дали се работат вистинските работи?*
- *Ефикасност* - карактеристики на процесите - степен во кој процесите на производство ги произведуваат производите и услугите со

⁵² OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2016 г. www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf

⁵³ OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2016 г. www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf

најниски трошоци на ресурсите - *Дали се работат работите на вистински начин?*

- *Квалитет* - степен на кој производите и услугите ги задоволуваат барањата на купувачите и нивните очекувања;
- *Навременост* - мерење дали работните операции се извршени коректно и навреме;
- *Продуктивност* - додадена вредност од процесите поделени на вредност на работната рака и вредност на потрошениот капитал;
- *Безбедност* - мерење на целокупната здравствена состојба во организацијата и нејзината работна околина.

Зошто има потреба да се мерат перформансите на вработените?

Мерењето на перформансите е потребно за да може да се воспостави систем на контрола. Ако не можат да се мерат активностите, не можат истите да се контролираат. Ако не можат да се контролираат активностите, тогаш тие не можат да се менаџираат. Без сигурно мерење на перформансите, не можат да се донесат соодветни одлуки. Мерењето на перформансите може да се користи за:⁵⁴

- *Контрола* - мерењето на перформансите помага да се намалат отстапувањата;
- *Самооценување* – мерењето ѝ помага на организацијата да оцени колку добро се остваруваат процесите, вклучувајќи ги и направените унапредувања;
- *Континуирано унапредување* - мерењето на перформансите се користи за да се откријат недостатоците во изворите, трендовите во процесите, да се превенираат дефектите и да се оцени ефективностa и ефикасноста на процесите, како и можностите за унапредување;
- *Оцена на менаџментот* - без мерење на перформансите нема начин да се биде сигурен дали се остваруваат целите за зголемување на вредноста и дали организацијата е ефикасна и

⁵⁴ OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2016 г. www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf

ефективна. Основниот концепт на мерење на перформансите на вработените опфаќа:

- а) Планирање на остварувањето на утврдените цели и стандарди;
- б) Откривање на недостатоците од планското ниво и на работењето;
- в) Враќање на извршувањето на работите на планираното ниво или остварување на ново ниво на извршување на работите.

Секој процес на мерење на перформансите на вработените бара да има три типа на мерење и тоа *интерно мерење на перформансите, мерење на излезните резултати - квалитет на производите и услугите и мерење на задоволството.*

Интерното мерење на перформансите на вработените овозможува да се дојде до пристап на основните перформанси на самите процеси.

Мерењето на излезните резултати овозможува да се дојде до пристап до квалитетот на полупроизводите или финалните производи (аутпути). Интерното и мерењето на излезните резултати заедно можат да бидат спроведени без вклучување на купувачите.

Мерењето на задоволството на купувачите претставува директна проценка на гледањето на купувачите на процесите и може да се спроведе само со прашување на самите купувачи.

Мерењето на перформансите е нумеричко опишување на работењето на организациите и на резултатите од работата. Мерењето на перформансите на вработените се потпира на податоци и кажува дали организацијата или активностите во организацијата ги остваруваат нејзините цели и дали е направен напредок кон остварувањето на политиката или целите на организацијата. Во техничка смисла, мерењето на перформансите на вработените е количествено изразување на износ, трошоци или резултати од активности кои покажуваат: „Колку?“, „Колку добро?“ и „На кое ниво?“ се обезбедени производите и услугите за потребите на купувачите за време на определен период.

Количественото изразување значи опис кој може повеќе пати од еднаш да се пресмета или да се мери со броеви.

Активностите значат работа, бизнис процеси и функции, а *резултатите* се тоа што организацијата работи со цел да ги задоволи потребите на своите купувачи.

2.4.1 Циклус на мерење на перформансите на вработените

Циклусот за мерење на перформансите на вработените опфаќа четири фази на активности и тоа:⁵⁵

- *Мерење;*
- *Извештај;*
- *Сознанија;*
- *Унапредување.*

Циклусот на мерење на перформансите на вработените почнува и завршува со активностите и операциите на организацијата и постојано се движи кон остварување на наведените фази.

Мерење - системот на мерење на оперативните перформанси користи индикатори, параметри кои се регуларно водени за да се оценат активностите и поддржувачките операции.

Извештај - составување на податоци за мерењето на перформансите во формат кој е лесен за анализирање. Организациите можат да користат два вида на средства за подготвување на извешта и тоа:

- Преглед на одбрани индикатори за да се обезбедат периодични показатели за целокупниот напредок на организацијата, за споредба на остварените резултати со идните цели. Системот за мерење на перформансите треба да опфати менаџерски преглед кој ќе му овозможи на менаџерскиот тим на организацијата да ги води сите организациски перформанси, потоа преглед на програмско ниво за да се водат индивидуалните програми или интерните подрачја, како што е на пример: маркетингот или човечките ресурси. Сето ова се прави на подетално ниво.

⁵⁵ Wolk, A., Dholakia, A., Kreitz, K. (2009). Building a Performance Measurement System. Root Cause, Cambridge. Преземено на 26 февруари 2016 г.
<http://www.rootcause.org/docs/Resources/Books/Building-a-Performance-Measurement-System/Building-a-Performance-Measurement-System.pdf>

- Известувачка картица, којашто содржи делови од интерните прегледи и го олеснува разменувањето на податоците со надворешните фактори, како што се: инвеститорите или другите поддржувачи на организацијата.

Сознанија - со користење на подготвените извештаи, менаџментот на организацијата и другите клучни учесници во работата на организацијата ги контролираат и интерпретираат податоците за перформансите за да донесат соодветни одлуки и да ги идентификуваат можностите за унапредување и да ги насочат корекциите ако има отстапувања во перформансите.



Слика 6. Мерење на ефикасноста на животниот циклус⁵⁶

Figure 6. Performance measurement lifecycle

Унапредување - организацијата ги спроведува одлуките за да ги унапреди своите активности и мерењето на перформансите почнува повторно од почеток.

За да се обезбеди корисно мерење на перформансите, кое ќе води кон унапредување на перформансите, организациите мораат:⁵⁷

⁵⁶ Извор: Eckhart-Queenan, J., Forti, M. (2011). Measurement as Learning: What Nonprofit CEOs, Board Members, and Philanthropists Need to Know to Keep Improving. Преземено на 26 март 2016 г. <http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Performance-Measurement/Measurement-as-Learning-What-Nonprofit-CEOs,-Board.aspx>

- Да одредат што ќе мерат и како ќе го вршат мерењето;
- Да ги идентификуваат и соберат податоците за спроведување на мерењето на перформансите;
- Да ги направат податоците расположливи на луѓето и системите кои ќе ги анализираат тие податоци;
- Да ги сумираат и обработат тие податоци, да подготват информации за перформансите;
- Да се комуницира со информациите меѓу луѓето кои ги користат за да се донесат соодветни одлуки;
- Да се интерпретираат информации со импликациите кои се јавуваат за остварувањето на бизнисот;
- Да се користат информациите за да се донесат одлуки какви активности да се преземат за да се унапредат перформансите.

Циклусот на мерење на перформансите се реализира со спроведување на седум основни постапки кои опфаќат:

Постапка 1 - Селектирање: Избор и дефинирање на тоа што треба да се мери :

- одлучување кои специфични резултати треба да се мерат;
- определување на мерките кои ќе ги дадат најдобрите податоци за резултатите кои треба да се мерат;
- определување на мерките за специфицирање на оперативните детали за тоа како да се добијат резултатите од мерењето.

Постапка 2 - Прибирање: Прибирање на податоци кои имаат целосност:

- дефинирање на барањата за податоци за мерење на перформансите за кои треба да се поднесе извештај;
- обликување, унапредување и спроведување на процесот на прибирање на податоци за да се оптимализира расположливоста и целосноста на податоците.

⁵⁷ Barr, S. (2016). Essentials Steps of the Performance Measurement Process. Преземено на 27 февруари 2016 г. <https://kpilibrary.com/topics/essentials-steps-of-the-performance-measurement-process>

Постапка 3 - Собирање: Каде и како да се соберат прибраните податоци, да се определи кон кои податоци да се пристапи, колку брзо може да се оствари пристапот до податоците:

- користење на референтен модел за да менаџирањето со податоците се направи трошковно и ефективно и да се овозможи меѓуфункционално користење;
- прочистување, интегрирање и подготовка на податоците за анализа.

Постапка 4 - Анализирање: Подготвување на информација од податоците. Анализата треба од необработените податоци да доведе до подготовка на информација која ќе даде одговор на поставените прашања. Активностите на анализата опфаќаат:

- избор на техники за анализа кои ќе овозможат да се подготви информација која ќе даде одговор за водечките бизнис прашања;
- примена на аналитички процедури за необработените податоци за перформансите.

Постапка 5 - Презентирање: Ефективно комуницирање со информацијата. Да се презентира мерењето на перформансите на начин кој ќе обезбеди едноставни, соодветни, вистинити и визуелни одговори на поставените водечки бизнис прашања. Треба да се опфатат активности кои значат:

- составување на графикони кои ќе ја олеснат интерпретацијата и донесувањето на одлуки;
- подготвување и развивање на извештаи за перформансите за сопствениците и за тие чишто перформанси се мерени.

Постапка 6 - Интерпретирање: Претварање на информацијата во извршување, односно донесување заклучок за тоа што навистина ќе треба да се работи:

- определување на насоки кои ќе ги покажат разликите во резултатите од перформансите кои се реални и кои се природни отстапувања;
- подготвување на нацрт заклучоци во врска со резултатите од перформансите за кои активности да се преземат ако е потребно.

Постапка 7 Примена: Донесување одлука како искажаното да се претвори во акција, за да се обезбеди донесување на одлуки во врска со тоа што треба да се унапреди, колку многу да се унапреди и како да се направи унапредувањето. Тоа бара:

- определување на процес на донесување на одлуки со кои ќе се направи поефикасно користење на мерењето на перформансите;
- определување на причините кои водат до резултати на перформансите;
- определување цели на перформансите кои ќе овозможат одржливо унапредување;
- користење на мерките на перформансите за да се унапреди циклусот на планирање.

На Слика 7 е прикажан циклусот на мерење на перформансите.



Слика 7. Циклус на мерење на перформансите⁵⁸

Figure 7. Cycle performance measurement

Циклусот на мерење на перформансите се остварува низ повеќе фази, почнувајќи од планирањето кое опфаќа поставување на цели, давање согласност за мерење на перформансите и правење на планови за развој. Втората фаза на мерењето на перформансите го претставува следењето на извршувањето на работите, водење или менторство, како и обучување и развој на вработените. Третата фаза на мерењето на перформансите го дава прегледот на развојот на перформансите, односно евалуацијата и

⁵⁸ Извор: The Australian Industry Group. (2016). Performance Management Cycle Stage 1 - Performance Planning. Преземено на 28 февруари 2016 г. <https://www.hrinform.com.au>

оценувањето и обновувањето на плановите за перформансите. Четвртата фаза се изразува како исплата на плати, награди, учење и развој на вработените и работа со таленти.

2.5 Стандарди на перформансите

Стандардите на перформансите претставуваат одобрени норми, барања или очекувања од страна на менаџментот, за да може да се оцени определено ниво на перформанси. Стандардите мора да бидат воспоставени за секој критичен елемент и да бидат вклучени во планот на перформансите на вработените. Стандардите на перформансите мора да бидат објективни, мерливи, реални и утврдени во пишана форма или на друг начин запишани. Стандардите треба да бидат напишани како специфични мерки кои ќе се користат за да се оценат перформансите. За да може да се развијат посебни мерки, најнапред треба да се определат општите мерки кои се значајни за секој елемент.⁵⁹

Општите мерки се користат за да се мерат перформансите на вработените и го опфаќаат следново⁶⁰:

- Насоченост кон квалитет - колку добро е извршена работата, колку тоа е направено на време или колку е ефективен готовиот - финалниот производ. Квалитетот се однесува на исправноста, изгледот, корисноста или ефективноста;
- Насоченост кон количество - колку работа е извршена или колку производи се произведени - можат да се искажат како процент на отстапување по единица работа, или како општ резултат кој треба да се оствари со работата;
- Временска насоченост - колку навреме, кога или на кој датум се произведени производите. Како и другите стандарди, временски насочените стандарди треба да бидат реални во поглед на другите барања на перформансите и да се во согласност со потребите на организацијата;

⁵⁹ U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle. Преземено на 29 февруари 2016 г. <https://www.opm.gov>

⁶⁰ U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle. Преземено на 29 февруари 2016 г. <https://www.opm.gov>

- Трошковно ефективна насоченост - остварување на работата со што помалку трошоци. Овие стандарди се изразуваат како определено ниво на пари, луѓе, време. Трошковно ефективно насочените стандарди опфаќаат аспекти на перформансите, како што се: одржување или намалување на трошоците по единица, намалување на времето за производство по единица производ или услуга или намалување на загубите.

Специфичните стандарди се воспоставуваат откако ќе бидат воспоставени општите. За да се развијат специфичните мерки за секој елемент мора да се определи како ќе се мери квалитетот, количеството, навременоста и трошковната ефикасност. Ако мерењето треба да се прави со бројки, треба да се утврдат тие бројки. Штом се воспостават специфичните мерки, тогаш следи и пишувањето на стандардите. Тоа се всушност специфични описи кои кажуваат како треба да се мерат и оценуваат перформансите.

2.6 Активности кои влијаат врз мерењето на перформансите

Извршувањето на задачите секогаш е под влијание и зависи од повеќе фактори, но како најзначајни се: околината, способностите и мотивацијата. За да се обезбеди максимално извршување на задачите, вработените не треба да имаат само некои неопходни способности и вештини, туку тие треба да бидат и мотивирани.

Мотивацијата доаѓа од внатре. Лошата околина влијае врз поединците и тимовите да не се мотивирани, да не ја користат синергијата на своите способности и знаења.

Недостатокот на способности може да доведе до работа во подолг период, да доведе да се прават грешки, да не се остваруваат саканите резултати.

2.6.1 Мерење на перформансите со фокус на ефикасноста на менаџментот

Колку една организација ќе биде успешна, или нема да биде успешна, зависи од тоа колку нејзиниот менаџмент е ефикасен. Менаџерскиот тим на организацијата е одговорен за поттикнување на идниот развој и за вистинските

насоки на движење на организацијата. Исто така, менаџментот на организацијата е одговорен за следење и контрола на остварувањето на бизнис активностите и за мерење на резултатите.

Ефективноста на менаџментот е ниво на кое менаџментот ги остварува целите и задачите на организацијата. Оценката на ефективноста на менаџментот обезбедува формален начин за да се види успехот или неуспехот и да им се помогне на луѓето да сфатат како и колку менаџмент практиката е прилагодена кон потребите на организацијата.

Менаџерите мора повеќе да работат, отколку да утврдуваат цели. Тие мора постојано да го следат и контролираат остварувањето на активностите на организацијата и да даваат насоки како тие да се извршуваат и кои корективни мерки да се преземат ако има отстапување при работењето. Менаџерите треба да развијат стратегии, да обезбедат средства, да ги оценат подрачјата на работата кои треба да се унапредат и да ги определат потенцијалните подрачја на соработка.

Мерењето на перформансите во насока на ефективноста на менаџерите се состои од четири клучни аспекти:⁶¹

- Исполнување на менаџерските обврски;
- Поттикнувањето на тимската работа;
- Давањето работи на тимовите;
- Делегирањето работи на тимовите.

Мерењето на ефективноста на менаџмент тимот може да се изврши со користење на податоците за финансиското работење на организацијата и со користење на повратните информации за менаџментот од купувачите и вработените. Ваквото мерење на ефективноста на менаџментот може да биде непрецизно, но општо гледано претставува корисен елемент за следење на менаџерите еден со друг. Ефикасноста на менаџерите зависи од самиот менаџер, колку тој е способен, колкаво знаење има, каков е неговиот пристап кон работата и вработените, со колкаво искуство располага. Ефективноста на менаџментот може да зависи од тоа какви луѓе работат и од карактерот на самата организација.

⁶¹ Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness. Преземено на 3 февруари 2016 г. <http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/4-dimensions-for-measuring-manager-effectiveness/>

2.6.2 Мерење на перформансите со фокус на целокупната евалуација на постигнатите резултати

Мерењето на перформансите на организацијата во фокусот на постигнатите резултати е систематски процес на обезбедување на вредни информации во врска со работењето на организацијата и за факторите кои влијаат врз тоа работење. Организациите постојано настојуваат да се прилагодуваат, да преживеат, да работат и да влијаат. Но, треба да се истакне дека секогаш не се успешни. За да можат да оценат што треба да променат за да ги унапредат своите способности за работа, организациите треба да прават оценување на своето целокупно работење и постигнати резултати. Ова, всушност, е средство за воспоставување дијагноза на успешноста во работењето, за идентификување на факторите кои влијаат на остварувањето на резултатите и за состојбата со конкуренцијата.

Резултатите од оценувањето на успешноста на работењето на организацијата можат да влијаат на тоа како организацијата во иднина ќе ги гради капацитетите, како ќе ја вреднува работата, како ќе соработува со партнерите и какви стратегии ќе развива за во иднина. За да можат да се користат остварените резултати за вакви цели, тие треба да бидат планирани. Организацијата која ги користи оценките од мерењето на резултатите од нејзиното работење може да ги открие подрачјата на нејзините посилни страни и какви ѝ се можностите за да се развива во наредниот период.

Оценувањето на резултатите на организацијата значи мерење, споредување и анализирање на соодветноста на остварените резултати со поставените цели, проекти, програми или планови. Тоа се прави со цел да се утврди дали поставените цели се остварени, дали организацијата се прилагодила на новата околина, дали направила технолошки промени, каде треба да се прават модификации и кои од предностите да се користат.

2.6.3 Мерење на перформансите како следење на перформансите или извршување ревизија

Следењето на перформансите е метод за објективно оценување на успехот на поединците и придонесот во остварувањето на определените задачи. Тоа значи споредбено мерење на перформансите на поединците со практичните очекувања или листа на спецификации означени во описот на работното место.

Ревизијата на перформансите му овозможува на секого да знае каде застанал. Ревизијата е добра можност за вработените да слушнат структурирани коментари од поискусни колеги, да осознаат што е тоа што добро го работат, или да добијат насоки како да го унапредат работењето.

Формалната ревизија во договорено време, на пример, за една година, овозможува работниците да имаат јасна насока кон целта за да можат да ги постигнат стандардите во перформансите кои се очекуваат и да се види кои се постигнатите резултати. Нивото на формалноста на ревизијата на перформансите зависи од видот на работното место.

Следењето на перформансите или извршувањето на ревизија се води на годишна основа со цел да се обезбедат повратни информации (feedback) за перформансите на вработените и да се разговара за годишните цели. На вработените треба да им се даде време да се подготват за ревизија, да се споредат со добри перформанси, да ги подобрат своите перформанси и да заработат повисока плата. Треба да се обезбеди вработените да знаат дека работат добро и да се разговара со нив како да го одржат континуитетот на добрата работа и да ги подобрат своите вештини. На тие што не работат добро, треба да им се укаже и да им се даде време да се подобрат.

Следењето на перформансите на вработените треба да биде значаен дел од менаџирањето на претпријатието и водењето на бизнисот. Следењето на перформансите на вработените ги дава следниве предности:⁶²

- Ги тера менаџерите пообјективно да гледаат на способностите на вработените;
- Им овозможува на вработените да станат подобри работници,

⁶² Financial Wisdom, Online Resource Library. (2016). Evaluating Your Employees. Преземено на 5 март 2016 г.
<http://www.financialwisdom.com/ResourceLibrary/FF/SmallBusiness/EvaluatingEmployees.shtml>

- Се засилуваат добрите перформанси;
- Повратните информации се корисни за определување на идните правци на развојот на претпријатието;
- Може да влијае на зголемување на заработувачката на вработените.

Со следењето на перформансите се стекнуваат предности, коишто се огледаат во тоа што менаџерите пообјективно ги гледаат перформансите на вработените, вработените стануваат подобри работници, се разменуваат информации и се определуваат идните правци на развој на претпријатието, а се зголемуваат и заработувачките на вработените.

2.7 Начини за мерење на перформансите на работниците

Мерењето на перформансите на вработените се води со единствена цел да се воспостави единствен и систематски начин на оценување на перформансите, да се обезбедат конструктивни повратни информации (feedback) и да им се овозможи на вработените континуирано да ги унапредуваат нивните перформанси. Основата на сите начини на мерење на перформансите на вработените е да се утврдат критериуми за мерење и да се развијат методи за следење и документирање на извршувањето на работите на вработените, да се определат подрачјата каде мерењето ќе се врши квантитативно и да се определи како со информациите ќе се комуницира со вработените за да ги унапредат своите перформанси.

2.8 Методи на оценување

Оценувањето на перформансите на вработените има две форми од кои едната е *неформална (несистематска)* и другата *формална (систематска)*. Неформалното оценување на перформансите на вработените значи континуирано оценување на вработените од нивните надредени за време на работниот процес. Формалното оценување на вработените е формален организационен процес кој се води на систематска основа, со цел да овозможи споредба меѓу очекуваните индивидуални или групни и реалните или вистински остварени перформанси. Формалното оценување на вработените се состои од неколку фази и одбрани методи кои се однесуваат на подрачјето на

оценувањето. Формалното оценување на вработените е средство или начин на вреднување на работните перформанси на вработените.

Намерата да се дојде до оптимален начин на оценување на перформансите на вработените води кон развивање на бројни методи. Методите на оценување на перформансите на вработените се разликуваат според опфатеноста на вработените, бараното време, трошоците и употребливоста. Методите на оценување на перформансите можат да се класифицираат како методи според подрачјето каде што се врши оценувањето и на временскиот простор кој го опфаќаат.

Методите на оценување се јавуваат како⁶³:

- Методи насочени на минатото и целта им е мерење на минатите настани;
- Методи насочени кон сегашните сосостојби, односно, оценување на тековната состојба;
- Методи насочени кон идното предвидување;
- Традиционални и модерни методи за оценување;
- Објективни методи или ориентирани кон перформанси;
- Методи на пресудување;
- Методи на рангирање;
- Методи на споредување;
- Бихевиористички методи.

Традиционалните методи на оценување на перформансите покриваат оценување со споредување на двајца вработени или групи на вработени, рангирање и поднесување на извештаи, испитување со помош на прашалници, критични прашања и слично. Од друга страна, модерните методи се насочени кон иднината. Со овие методи се врши проценување на потенцијалите за професионален развој на вработените во наредниот период.

Методите на оценување на перформансите можат да бидат објективни, односно да се мерат покажаните резултати како што е оствареното производство, оствареното ниво на продажба или тестирање на

⁶³ Venclová, K., Šalková, A., Koláčková G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal - Methods in Agricultural Organizations. Journal of Competitiveness(Vol. 5, pp, 20-36). Prague: Czech Republic.

перформансите, како и субјективни методи, кои се засноваат на споредба и рангирање.

Менаџерите и сопствениците на претпријатијата можат да користат периодично оценување на перформансите, за да обезбедат повратни информации за вработените, да постават цели и да ги идентификуваат подрачјата каде што има потреба од унапредување. Годишните оценувања можат да се користат за покачување на платите и давање награди. Менаџерите, сопствениците, контролорите, можат да користат разни методи на оценување на вработените меѓу кои можат да се истакнат⁶⁴:

- Метод на бодирање;
- Метод на критички прашања;
- Метод на менаџирање преку цели;
- Други методи.

Методот на бодирање им овозможува на сопствениците на претпријатијата да ги определат клучните подрачја кои ќе бидат предмет на оценување, како на пример, специфичните барања на работата, тимската работа, способностите за комуницирање, посветеноста и флексибилноста. Бодирањето може да се однесува на неопходните способности да се изврши работата и обврските кои произлегуваат од неа.

Сопствениците на претпријатијата можат да имаат документација за секој вработен во претпријатието, во која ќе бидат опишани сите **критични прашања** или подрачја во кои работникот работи добро или лошо, или за потребата од унапредување на работењето. Овој метод бара од менаџерот или сопственикот на претпријатието да направи детална анализа на прашањата кои се критични или што треба да се унапредат.

Методот на менаџирање преку цели е метод со кој вработените и менаџерите создаваат листа од цели на кои вработениот треба да обрне внимание во времето на следење или ревизија. Целите треба да бидат специфични, мерливи, остварливи, реални и временски определени, за да можат да се остварат целите и задачите на претпријатието. Сопствениците на претпријатијата или менаџерите можат да го користат и методот 360 степени

⁶⁴ Kelchner, L. (2016). Three Common Performance Evaluation Methods. Преземено на 8 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/three-common-performance-evaluation-methods-23608.html>

на оценување, за да обезбедат повратни информации од соработниците, купувачите или од други заинтересирани страни.

2.8.1 Директни и индиректни методи на оценувањето

Методите на оценување, кои уште се нарекуваат техники или инструменти, имаат и директен и индиректен пристап. Оценувањето на перформансите се врши со цел да се создадат можности за засилување на очекувањата на претпријатието што ги има во врска со работните обврски, квалитетот и продуктивноста. Комуницирањето со очекувањата им дава можност на вработените да ги задоволат барањата на работата и да заработат позитивна оценка. Менаџерите остваруваат подобри резултати кога вработените имаат јасна слика за тоа што очекува претпријатието од нивната работа. Оценувањето е шанса за менаџерите да седнат со вработените и да ги идентификуваат подрачјата во кои вработениот треба да направи подобрување и да ги унапреди своите перформанси и да работи подобро.

Директните методи на оценување на перформансите на вработените опфаќаат набљудување, испитување резултати од работата и испрашување или анкетирање. *Индиректните методи* се применуваат за да се добијат индиректни податоци, на пример, со дискусии на вработените што се оценуваат, разговори со други вработени, разгледување извештаи од вработените и слично.

2.8.2 Вградени методи за оценување

Без оглед на тоа какви производи или услуги се нудат, од значење е да се мери продуктивноста и тоа да се прави што е можно поточно. Мерењето на продуктивноста на вработените може да значи нешто повеќе отколку едноставното броење на производите или извршената продажба или извршени услуги. Многу вработени извршуваат повеќе задачи, од кои некои е полесно, а некои потешко да се измерат. Како инструменти можат да се користат веќе утврдените фактори кои влијаат на профитот, како што се: трошоците и стапките на раст.

2.8.3 Метод на 360 степени на оценување

Методот на 360 степени на оценување на перформансите на вработените е систем или процес со кој вработените добиваат доверливи, анонимни повратни информации од луѓето кои работат околу нив. Тие луѓе вообичаено се вработените, менаџерите, колегите, сопствениците, акционерите. Формите на повратни информации опфаќаат прашања кои треба да се мерат и да се рангираат и да се прашува за нив, а поретко да се обезбедат пишани коментари.

Методот 360 степени на оценување на перформансите автоматски ги покажува резултатите и му овозможува на тој што ги прима информациите да развие план на реакции и на одговори во врска со сознанијата за неговите добри и слаби страни. Овој систем на мерење на перформансите го унапредува оценувањето на перформансите, овозможува да се засилат сопствените предности, ја зголемува одговорноста на вработените, мотивира, ја унапредува работата. На Слика 8 се прикажани изворите на информации од системот 360 степени.



Слика 8. Метод на 360 степени оценување - примање на информации⁶⁵

Figure 8. Method 360 Evaluation - receiving information

Вообичаено, методот на 360 степени оценување се користи за вработените на средно и високо ниво. Комплексноста на нивната улога овозможува на организацијата да создаде значајни податоци од сите заинтересирани страни за остварување на значајно оценување. Овој метод се

⁶⁵ Извор: Chen, A., Glen, D., (2015). Effective Employee Performance Appraisal, Business communications. Преземено на 10 март 2016 г.
http://www.swlearning.com/bcomm/penrose/penrose_5e/ppt/emp_perf_app.ppt

користи за оценка на перформансите и потенцијалите на вработените и им овозможува на вработените да го креираат патот на нивната кариера.

Самооценувањето им дава шанса на вработените да ги видат сопствените добри и лоши страни, нивните остварувања и да пресудат за сопствените перформанси. Оценувањето на претпоставените значи оценување на вработените и нивните одговорности од страна на нивните раководители, а оценувањето од подредените дава шанса да се оценат параметрите, како што се: комуницирањето, мотивирањето, способностите, можностите на надредените да ја делегираат работата, лидерските способности.

2.9 Користење на повеќе методи за оценување на перформансите

Едно сеопфатно оценување на перформансите на вработените се прави со користење на различни методи на оценување на перформансите. Кога се користат повеќе методи за оцена на перформансите, се добива поширока претстава за подрачјата каде што има потреба за унапредување на перформансите и каде треба да се дадат препораки за да се даде поддршка на развојот на вработените. За да се направи определба кој метод за оцена на перформансите ќе се користи, неопходно е најнапред да се определи целта на оценувањето.

Користењето на различните методи за оценување на перформансите им овозможува на сопствениците на претпријатијата или на менаџерите да ги категоризираат вработените како вработени со добри перформанси или со лоши и да ја оценат нивната вредност. Можат да се користат методи со кои ќе се оценува однесувањето на вработените кон работата или однесувањето кон некои специфични работи. Потоа можат да се користат методи за споредување на еден работник со другите вработени, како и да се мерат остварените резултати од работата, односно, оствареното производство на производи и остварени услуги.

Со методите кои се користат за оцена на перформансите на вработените, тие се оценуваат директно во споредба со описот или тоа што треба да го направат и тоа што навистина го направиле, а потоа се прават ранг листи кој вработен на кое место се наоѓа според остварените резултати во споредба со тие што се бараат.

2.10 Грешки во оценувањето

При оценувањето на перформансите, секогаш е од значење да се споредуваат остварените перформанси со стандардните или определените перформанси. При оценувањето треба да се биде коректен и објективен. Меѓутоа, при оценувањето на перформансите на вработените се јавуваат определени грешки кои можат да бидат резултат на субјективноста при оценувањето од страна на сопственикот или менаџерот.⁶⁶

Една од најпознатите грешки при оценувањето на перформансите на вработените е ало ефектот. Овој ефект се случува кога определена особина на неког предизвикува истиот да биде оценет како да има многу високи или многу ниски перформанси.

Друга најпозната грешка во оценувањето на перформансите на вработените е позната како грешка на добрината. Оваа грешка најчесто се случува кога се настојува да се избегне конфликт. За да избегне конфликт, менаџерот не го оценува вработениот точно.

Главната грешка во оценувањето на перформансите на вработените се случува кога оценувачот, менаџерот или сопственикот не дава ниту високи, ниту ниски оценки, туку тежнее кон средината. Вработените тогаш немаат вистинска оценка за тоа како реално ги извршуваат перформансите.

На крајот, како грешка во оценувањето на перформансите се јавува иста оценка за сите, која може да има негативно влијание на определени вработени.

2.10.1 Намерни грешки

Намерните грешки во оценувањето на перформансите можат да бидат предизвикани со намерни пореметувања во самиот процес на оценување, од страна на оценувачот. На пример, не е необично раководителите најнапред да ја одредат вкупната оценка, а потоа да даваат оценки за поединците, но тоа го прават на начин што тие поединечни оценки се соодветни на вкупната оценка. Оценувачот, менаџерот или сопственикот, којшто дава нешто поголема вкупна

⁶⁶ Root, G. N. (2016). Common Errors in Performance Appraisals. Demand Media. Преземено на 11 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/common-errors-performance-appraisals-772.html>

оцена, ќе мора да даде и нешто поголема оцена за секоја работа којашто се оценува.

2.11 Оценување на перформансите: Кој, Што, и Како

Оценувањето на перформансите го вршат сопствениците, менаџерите, супервизори, контролори, па дури и самите вработени.

Како да се води оценувањето на перформансите? Оценувањето на перформансите на вработените се случува во многу форми и големини и под разни имиња, како на пример, оцена на перформансите, оцена на вработените, контрола на перформансите. Оценувањето на перформансите на вработените е можност за менаџерите, а и за вработените, да разговараат за организациските приоритети, да зборуваат за тековните перформанси во работата и да постават цели на перформансите за секој вработен. Мерењето на перформансите е отворен процес во тек, во кој учествуваат и менаџерите и вработените.

Зошто оценувањето на перформансите е значајно? Оценувањето на перформансите е значајно заради следново.⁶⁷

- Вработените се често доста ангажирани на работното место и понекогаш работат подобро, а понекогаш не. Тие мора да знаат што се очекува од нив, како да ги остварат целите на перформансите и колку тие се значајни за успехот на бизнисот;
- Јасните очекувања и стандардите за перформансите, преку остварливи цели, помагаат да се зголеми моралот на вработените;
- Се воспоставува рамка во која работодавачите утврдуваат единствени стандарди за перформансите;
- Се пренесуваат, се примаат и се даваат повратни информации;
- Се овозможува вработените да видат дали работодавачите водат грижа за нив.

Со оценувањето на перформансите се обезбедува вработените да знаат што се очекува од нив и колку е значајно нивното работење за бизнисот, се зголемува моралот кај вработените, се утврдуваат единствени стандарди за

⁶⁷ Human Resource Management. (2010). Performance Appraisal Methods. Преземено на 11 март 2016 г. <http://www.hrware.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>

перформансите, се разменуваат информации и се гледа дали работодавачите водат грижа за вработените.

2.12 Принципи на оценување на перформансите

Оценувањето на перформансите е процес на систематско рангирање на работите, логички и коректно споредувајќи ги со други работи или со однапред определени мерила. Оценувањето на перформансите се однесува на формалните процедури за хиерархиско подредување на работите или позициите, со почитување на нивните вредности. Оценувањето на перформансите на вработените е заедничко средство на човечките ресурси кое го користат претпријатијата за да ги оценат перформансите на вработените, во споредба со целите или очекувањата. Основните принципи за оценување на перформансите на вработените се:⁶⁸

- *Принцип на коректност* - пред да се спроведат практичните аспекти на оценувањето на перформансите, треба да се има систем на оцена кој ќе промовира коректност и недискриминаторско оценување. Внимателно испланираното оценување на перформансите значи вработените да се оценуваат во согласност со работните стандарди, а не според нивните лични карактеристики;
- *Принцип на работни критериуми* - да се користат специфични работни критериуми, дадени во описот на работата или воспоставените цели и обврски на работното место. Овој принцип обезбедува конструктивни повратни информации (feedback) и е поврзан со тоа што треба да работат вработените;
- *Принцип на прегледување и соработка во остварувањето на идните цели* - да нема изненадувачки постапки при оценувањето, да се избегнуваат негативни некоректни критики, да се укажува на слабостите и грешките ако се појават;

⁶⁸ Kokemuller, N. (2016). Principles of Evaluation. Demand Media. Преземено на 15 март 2016 г. <https://www.google.com/#q=Neil+Kokemuller+Principles+of+Evaluation%2C+Demand+Media>

- *Принцип на мотивирање* - да се разговара со вработените за новите цели и за можностите за развој на вработените и за елиминирање на слабостите во извршувањето на работите.

Оценувањето на перформансите се врши со примена на принципи кои значат коректност, користење на специфични работни критериуми, прегледување и соработка во остварувањето на целите и мотивирање на вработените преку давање можност за развој и елиминирање на слабостите во работењето.

2.13 Системи за оценување на перформансите на вработените

Системите за оценување на вработените се системи за вреднување, рангирање или бодување преку формална и систематска анализа која обезбедува споредување на вредноста на перформансите на секое работно место со друго работно место или со утврдените стандарди за извршување на определените задачи. Системите за мерење на перформансите на вработените овозможуваат да се оцени придонесот на вработените во ефективноста и ефикасноста на организацијата. Системите за оценување на перформансите на вработените опфаќаат повеќе заеднички фактори. Тие се: тежината на работата, навременоста во извршувањето, знаењето на работата, контактите и работните услови.

Системите за оценување на перформансите се системи за оцена на работата на вработените. Системите за оценување на перформансите имаат за основна цел да ги унапредат перформансите во наредниот период. Тие им помагаат на менаџерите да ги идентификуваат и категоризираат вработените според тоа како тие ги извршуваат работите. Категоризирањето им помага на организациите да ги мотивираат вработените, да им обезбедат соодветна обука и да им овозможат развој на работното место и во организацијата во целина. Како системи за оценување на перформансите на вработените се спроведуваат следниве системи:⁶⁹

- Општ систем за оценување – тоа е систем на тековни комуникации меѓу менаџерот и вработените во текот на годината. На крајот на

⁶⁹ Rajavelliah, U. (2013). Different types of Performance Appraisal System. Преземено на 16 март 2016 г. <http://blog.synergita.com/2013/09/different-types-of-performance-appraisal-system/>

годината се определуваат целите и задачите кои треба да се остварат, да се добијат повратни информации и да се воспостават нови цели;

- Систем на оценување 360 степени - систем кој овозможува да се обезбедат повратни информации од други вработени за тоа какви се перформансите на вработениот;
- Систем на оцена на перформансите врз основа на технологијата - тоа се прави со пристап до техничката експертиза или способности на вработениот, односно, колку производи и услуги вработениот реализирал во определено време;
- Систем на самооценување на вработените и споредување со целосните резултати од оценката на менаџерот - систем кој предизвикува дискусија ако има разлики за кои менаџерот му укажува на вработениот;
- Систем на оцена на перформансите од менаџерот - процесот на оценување го реализира менаџерот и тој обезбедува повратни информации за вработените и дискутира за резултатите;
- Систем на оцена на проект - се оценуваат перформансите на вработениот за секој проект.

Оценувањето на перформансите се остварува преку повеќе системи, односно тоа може да биде општ систем, систем на комуницирање меѓу менаџерот и вработените, систем на обезбедување повратни информации, оцена на перформансите врз основа на технологијата, систем на самооценување, систем на оцена на перформансите од менаџерот и систем на оцена врз основа на остварен или реализиран проект.

2.14 Подготовка на оценувањето

За да се спроведе успешно оценување, потребна е добра подготовка на менаџерот и на вработените. Треба да се знае кои документи или информации треба да ги има секој за да може да се води разговорот, што настанало од последниот разговор. Треба да се има преглед на описот на работните места, какви се последните перформанси, да се располага со документи во кои се опфатени повратните информации во врска со остварените перформанси и тоа

што е постигнато од вработените. Тоа значи да се има информации за постигнатите резултати, кои пречки се јавуваат во извршувањето на работите, дали се потребни обуки за да се унапреди работата и да се остварува перфектно. Менаџерот треба да е подготвен и да знае како да им помогне на вработените да ги остварат зацртаните цели, кое е вистинското мерило, во кое време.

Постојат повеќе начини како да се зајакне ефикасноста на оценувањето, а дискусијата за оценувањето треба да ги олесни повратните комуникации меѓу вработените и тој што го врши оценувањето. Подготвувањето за оценувањето им помага на вработените да се насочат кон преиспитување на нивните перформанси, остварени во минатиот период.

2.14.1 Дискутирање за оценувањето

Менаџерот кој е тесно поврзан со вработените и ја оценува нивната работа преку годината, обезбедува повратни информации, насочува и го трасира патот на идното работење. Менаџерот води формална дискусија со вработените во врска со доброто или лошото работење на вработените и посочува каде треба да се направи подобрување во работењето. Менаџерот, исто така, ги идентификува и можностите за развој на вработените.

Можностите за развој на вработените се планираат во согласност со идните потреби на организацијата. Планирањето на развојот на вработените се однесува на три аспекти, коишто значат зголемување на знаењето, вештините и личните карактеристики.

2.14.2 Оценување на процесот

За време на процесот на оценување, лидерот или тој што го врши оценувањето и вработените треба да ги утврдат следните стапки или обврските кои произлегуваат од планираните перформанси и од водената дискусија во врска со оценувањето на перформансите, да ги оценат резултатите во однос на претходното оценување, да се оцени што е постигнато и кои се резултатите.

Оценувањето на процесот на извршување на перформансите треба да ги открие и пречките со кои се соочувале вработените за време на работењето меѓу двата периоди на оценување, зошто се појавиле и како да се надминат, да се дадат повратни информации и да се воспостават нови цели.

2.14.3 Поставување на цели

Целите на перформансите се збир на краткотрајни специфични работи кои во моментот ги извршува вработениот и тие се во врска со вкупните цели на перформансите на организацијата и ги опфаќаат и јасно ги дефинираат очекувањата за успех на организацијата. Со целите на перформансите се одговара на прашањето: „Што се очекува од вработениот на неговата работна позиција?“.

Целите треба да бидат: специфични, мерливи, остварливи, реални и временски определени цели - SMART.



Слика 9. Карактеристики на ефективните цели⁷⁰

Figure 9. Characteristics of effective goals

Целите на перформансите се збир на очекувања за тоа што треба да се направи на работното место, креирање на јасни мерливи стандарди за перформансите и воспоставување врска меѓу обврските на поединечните вработени и целите на организацијата.

⁷⁰ Lake Superior State University. (2009). Chapter 6, Learning and Performance Management. Cengage Learning. Преземено на 17 март 2016 г.
<http://www.lssu.edu/faculty/lischmitigal/documents/Chapter6.ppt>

3. МЕНАЦИРАЊЕ СО СИСТЕМОТ ЗА НАГРАДУВАЊЕ СПОРЕД ОСТВАРЕНИТЕ ПЕРФОРМАНСИ

3.1 Менаџирање со перформансите

Менаџирањето со перформансите е процес кој преку континуирана комуникација ги разјаснува работните обврски, приоритетите, очекувањата и постигнувањата на вработените, сè со цел да им бидат појасни за разбирање и на лидерите и на вработените.

Менаџирањето со перформансите е филозофија во која вредностите и поттикнувањето на развојот на вработените се остварува како стил на менаџмент, со кој често се обезбедуваат повратни информации и се поттикнува тимската работа. Тука се нагласуваат комуникациите и насоченоста кон додавање на вредност на организацијата, преку промовирање на унапредувањето на работните перформанси и поттикнување на развојот на вештините за работа. Всушност, менаџирањето со перформансите опфаќа⁷¹:

- Јасно дефинирање на работните обврски;
- Воспоставување на стандарди за перформансите;
- Документирање, оценување и дискутирање за перформансите со секој вработен.

Целите на менаџирањето со перформансите е да се засилат двонасочните комуникации меѓу менаџерите и вработените, да се воспостават цели, одговорности, приоритети и очекувања, да се идентификуваат и да се решаваат проблемите во перформансите, да се признае квалитетот на перформансите и да се платат перформансите.

Менаџирањето со перформансите е процес на креирање на работна средина, во која им се овозможува на вработените да ги извршуваат своите работни обврски на најдобар можен начин, во согласност со нивните способности. Менаџирањето со перформансите е работен систем кој започнува

⁷¹ Indiana University. (2005). Performance Management. Преземено на 13 март 2016 г.
http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/intro.htm

со јасно дефинирање на работните позиции, во согласност со целите на организацијата. Целта на менаџирањето со перформансите е да се обезбеди:⁷²

- Извршување на работата од вработените, во согласност со целите и задачите на организацијата;
- Вработените да разберат јасно што е квалитет и квантитет од работата и што се очекува од нив;
- Континуирано информирање на вработените за нивната ефикасност во извршувањето на работата според очекувањата;
- Рамномерно и праведно наградување и зголемување на платата, во зависност од остварените резултати од работењето;
- Идентификување можности за развој на вработените во организацијата;
- Правилно справување со вработените кои не ги исполнуваат очекувањата.

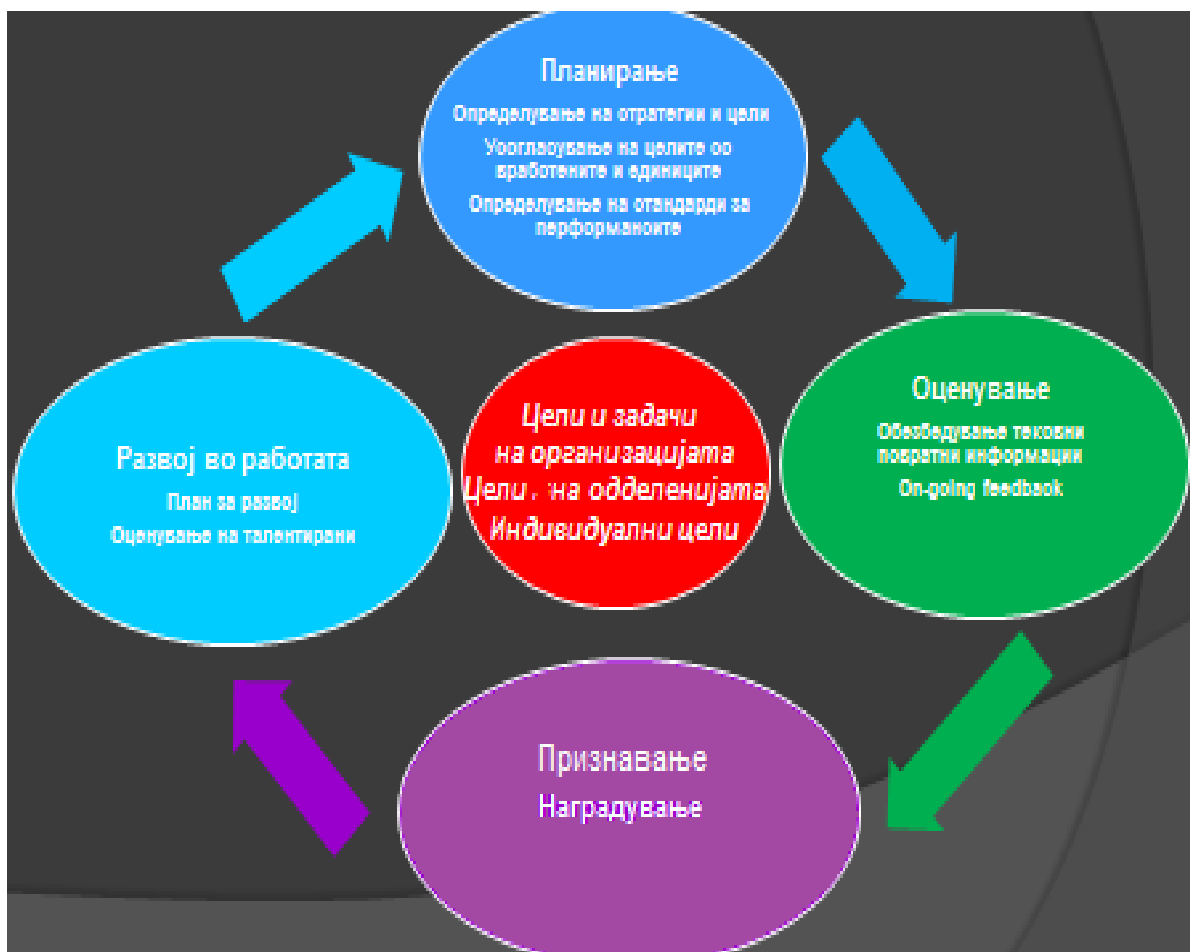
Ефективното менаџирање со перформансите претставува процес на максимално ангажирање и развој на перформансите на вработените додека работат во организацијата. Тоа се остварува преку:⁷³

- Активно насочување на развојот на вработените, оценување на талентираниите и дискутирање;
- Усогласување на работата на вработените со целите на одделенијата и комуницирање со очекувањата од перформансите;
- Поврзување на перформансите со признавањето на резултатите, наградите и плаќањето;
- Флексибилност, ефикасност, мерливост, коректност и транспарентност.

На Сликата 10 е прикажан ваквиот пристап кон менаџирањето со перформансите .

⁷² Бизнис Инфо. (2015). Систем за менаџирање со перформансите од работењето (Performance Management System). Преземено на 14 март 2016 г. <http://bi.mk/sistem-za-menadhiranje-na-performansite-od-rabotenjeto-performance-management-system/>

⁷³ Jarrett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>



Слика 10. Елементи на менаџирањето со перформансите⁷⁴

Figure 10. Elements of management performance

Менаџментот со перформансите претставува процес кој се воспоставува со цел да се унапредат организациските, тимските и индивидуалните перформанси. Менаџментот на перформансите го водат менаџери кои се линиски поставени.

Менаџментот со перформансите е начин да им се помогне на луѓето да сфатат колку тие даваат придонес во остварувањето на стратегиските цели на организацијата и да се обезбедат вистински знаења и способности и напори кои ќе бидат насочени кон работите кои се навистина предмет на работа на организацијата и со нив ќе се влијае на перформансите на организацијата.⁷⁵

⁷⁴ Извор: Jarett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г.
<http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>

⁷⁵ Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). Performance Management. Преземено на 14 март 2016 г.

Менаџментот со перформансите е стратегиски и интегриран пристап за остварување успех во организацијата, со унапредување на перформансите на луѓето кои работат во тимови и со развивање на способности на тимовите и поединците. Карактеристиките на менаџирањето со перформансите се:⁷⁶

- Поставување на цели - унапредување на перформансите и личен напредок;
- Стратегиски пристап - поврзан е со тоа колку добро бизнисот функционира на долг рок и создава култура на перформансите и континуиран развој;
- Интегрирање - здружување на индивидуалните цели и вредности, со целите и вредностите на организацијата;
- Насоченост - кон резултатите и компетентностите;
- Менаџирање со очекувањата - им помага на поединците да ја сфатат својата улога и што од нив се очекува да остварат, како резултат и компетентност;
- Мерење повратни информации (feedback) и оценување - мерење на перформансите на поединците, давање повратни информации на вработените и оценување на резултатите од работата како основа за плански акции;
- Дијалог - создавање на клима, во која дијалогот зафаќа место меѓу менаџерите и вработените за да ги дефинираат очекувањата, дискусија за резултатите и подготвување на планови за развој на вработените, за да се постигне заедничко разбирање за тоа што треба да биде направено и за развојот на вработените, да можат да го остварат тоа што треба да биде направено;
- Континуитет – менаџментот со перформансите се спроведува во текот на целата година;
- Мотивирање - мотивирање на луѓето преку повратните информации, признавањето на резултатите, плаќањето, наградувањето, идентификувањето на можностите за развој и напредок во кариерата.

Ефективното менаџирање со перформансите опфаќа споделување и разбирање на тоа што е потребно да се постигне и потоа да се менаџира со развојот на луѓето на таков начин на кој тие ќе бидат во состојба заеднички да ги остваруваат целите.⁷⁷

3.1.1 Начин на менаџирање со перформансите

Доброто менаџирање со перформансите му овозможува на секој во организацијата да знае:⁷⁸

- Што се обидува организацијата да оствари;
- Улогата на секој во остварувањето на целите на организацијата;
- Знаењата и компетентностите со кои треба да се располага за да се остварат перформансите;
- Стандардите кои се бараат за перформансите;
- Како да се унапредат сопствените перформанси и да се даде придонес за развојот на организацијата;
- Како се работи;
- Ако има проблеми во перформансите, како тие проблеми да се надминат.

Штом вработените се ангажирани на нивните работни задачи, тие тогаш ќе го направат најдоброто за организацијата. Ангажиран вработен е оној кој води грижа за својата работа, покажува лојалност кон менаџерите, тимската работа и кон организацијата.

Начинот на менаџирање на перформансите мора да биде коректен - фер кон целокупниот персонал и одлуките мора да бидат донесувани врз основа на заслуги, менаџерите не смеат да прават дискриминација кога ги менаџираат перформансите. Сите менаџери, одговорни за менаџирање на перформансите, треба да бидат обучени за да можат да ги менаџираат перформансите ефективно. Тие треба да располагаат со информации за целите на менаџирањето со перформансите, како да работат и каква ќе биде нивната улога.

⁷⁷ Armstrong, M., Baron, A. (2004). Managing performance: performance management in action. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

⁷⁸ Acas. (2016). Performance management. Преземено на 15 март 2016 г.
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=4668>

Регуларниот дијалог меѓу менаџерите и вработените е суштинскиот начин на менаџирањето со перформансите. Менаџерите треба да дискутираат за работата на формални и неформални средби. Тие мора да дискутираат за тоа како вработените работат на остварувањето на целите, дали се компетентни, да им кажат што оствариле и што не оствариле, да размислуваат за работите кои треба да се подобрат во иднина.

3.1.2 Менаџирање со добри перформанси

Добрите перформанси даваат предности и за вработените и за организацијата. Штом вработените работат на најдобар можен начин, најверојатно е дека тие се мотивирани, ангажирани и доверливи и поттикнуваат нови идеи кои ќе придонесат за доброто на организацијата и за луѓето кои работат во неа. За да се работи добро во една организација, организацијата треба да обезбеди околина и структура во која работниците ќе можат да напредуваат. Работното место со добри перформанси е место за уживање во работата. За да го има тоа, организацијата треба да има добар менаџмент, да има изградено и да се гради доверба и да се унапредува моќта преку организацијата, да се учи преку грешките, да се води коректна и етичка политика, да се поттикнува развојот, усогласеност меѓу личните и организациските вредности.

Доброто менаџирање со перформансите подразбира да се има добар опис на работата за секое работно место, секој работник да има пристап до тој опис, за да може да ги разбере стандардите кои се бараат како перформанси за тоа работното место, да се воспостават цели на перформансите, а работните стандарди да бидат јасно определени и за нив да се дискутира. Стандардите треба да бидат соодветни и да се еднакви со описот на работните места. За да може успешно да се извршуваат работните обврски на вработените, на секој вработен треба да му се обезбеди соодветна обука и тренинг, особено ако новите технологии или новите работни практики влијаат на вработените.

3.1.3 Менаџирање со незадоволителни перформанси

Лошите перформанси кај некој вработен можат да претставуваат проблем за организацијата и за вработениот. Лоши перформанси има тогаш кога вработените, поединците или тимовите не ги даваат резултатите што се очекуваат од нив, прават повеќе грешки отколку другите и кога менаџерите трошат повеќе време со нив, отколку со другите вработени.

Менаџирањето со перформансите им помага на менаџерите регуларно да ги оценуваат перформансите и да ги откријат проблемите уште во раната фаза и да се минимизираат незадоволителните перформанси. Перформансите се незадоволителни кога резултатите и статистиките покажуваат отстапување на она што е направено од тоа што е утврдено како стандард или претставува опис на работното место. Тоа може да се случи кога вработениот можеби не знае што се очекува или не е доволно обучен поради што не е во состојба да ги изврши бараните задачи, има други проблеми кои го оддалечуваат од работата, вработениот не е подготвен за таа работа, или пак е лош работник за било која друга работа.

Незадоволителните перформанси се манифестираат како неисполнување на обврските според стандардите што се бараат, несогласување со работните политики, правила или процедури, неприфатливо однесување на работното место или негативно влијание врз другите вработени.

Менаџирањето со перформансите претставува значаен дел од работата на секој менаџер, а тоа значи дека менаџерите треба да работат и со лошите перформанси. За менаџерите ова претставува дел од несаканите одговорности, затоа што перцепцијата за лошите перформанси се изразува како смирување на тензии, несакани состојби кои можат да предизвикаат покажување со прст, лутина, одбивање. За да се менаџира со лошите перформанси, треба да се преземат следниве три постапки⁷⁹:

- Да се согледа кое однесување предизвикува вработените да имаат незадоволителни перформанси;
- Да се истакнат незадоволителните перформанси;

⁷⁹ Fortune Group. (2016). How to manage poor performance in the workplace. Преземено на 16 март 2016 г. <http://www.fortunegroup.com.au/managing-poor-performance>

- Да се пренасочи однесувањето и да се унапредат перформансите.

Штом се идентификуваат прашањата кои доведуваат до незадоволителни перформанси, треба да се согледаат причините за ваквите перформанси и на крајот да се одлучи какви постапки да се спроведат, за да се унапреди состојбата.

Како постапки за менаџирање со незадоволителните перформанси можат да се применуваат следниве.⁸⁰

- Идентификување на проблемот - прибирање на информации, потврдување дека податоците се вистинити и определување на кое работно ниво е вработениот, на пример, нов вработен или вработен со долго работно искуство;
- Оценување и анализирање на проблемот - оценка колку е сериозен проблемот, колку долго постои, дали имало и претходни такви активности, организирање и одржување состанок со вработените кои покажуваат негативни перформанси;
- Одржување состанок со вработените - индивидуално, слушање и одговарање, разгледување на факторите кои влијаат, заклучно разгледување и заклучување за разбирање;
- Заедничко разгледување и донесување решение – истражување на опции, водење на дискусијата, насочување кон позитивно решение, нудење на помош;
- Контролирање на перформансите - добивање и давање повратни информации, поттикнување, организирање на наредно обучување;
- Контролни состаноци - организирање контролни состаноци, обезбедување повратни информации, користење на докази за поддршка на повратните информации, дефинирање на следните постапки, тековно контролирање и поддршка;
- Преземање на посериозни активности - ако не се оствари унапредување и покрај преземените активности, преземање мерки во зависност од незадоволителните перформанси.

⁸⁰ Children's Services Central. (2012). Managing for Good Performance: A Guide for Managers. Преземено на 17 март 2016 г. <http://www.cscentral.org.au/Resources/managing-for-good-performance-a-guide-for-managers.pdf>

Менаџирањето со лошите перформанси не треба да биде некој голем настан, тоа треба да биде кусо и безболно, како за лидерите, така и за вработените. Тоа значи да се елиминираат негативностите што е можно поефикасно и да се дојде во состојба на добри перформанси.

3.1.3.1 Менаџирање со намерно незадоволителни перформанси (прекршоци и други причини)

Намерно незадоволителните перформанси се резултат на недостаток или лош морал на некој од вработените, фрустрираност, негативно антигонистичко однесување, негативно коментирање и лични напади, мрзоволно, повредливо или лошо оговарање или зборување, охрабрување на другите да не работат добро, нерасположеност да се работи подолго, нерасположеност да им се помага на другите, непочитување на работната дисциплина, малтретирање.

Незадоволителните перформанси настанати како резултат на намерно неприфатливо однесување опфаќаат несоодветно и неетичко однесување на вработените. Таквото однесување треба да се идентификува, да се дадат совети за подобрување на однесувањето или да се преземат соодветни дисциплински мерки, во зависност од сериозноста на незадоволителното однесување на вработените. Незадоволителните перформанси како резултат на конфликтите меѓу вработените и меѓу контролорите и вработените, или меѓу вработените и лидерите, треба да се решаваат со третирање на секого со почит и учтивост. Менаџирањето на намерно направените незадоволителни перформанси треба да се остварува.⁸¹

- Лидерот треба да биде во состојба да покаже дека однесувањето на вработениот ја повредува политиката на организацијата;
- Да не се испушти од вид дека било кое протестирање не е незначајно. Секое протестирање треба да се истражи и да се даде повратен одговор на вработениот;

⁸¹ Alexander Hamilton Institute. (2012). Bad attitudes & complaints: Handling workplace negativity. Преземено на 17 март 2016 г. <http://www.businessmanagementdaily.com/19426/bad-attitudes-complaints-handling-workplace-negativity>

- Да не се оправдуваат главните дисциплински активности со правење на случаи од малите протестирања;
- Вработените кои постојано нешто протестираат и остваруваат незадоволителни перформанси да се откријат и против нив да се преземат соодветни дисциплински мерки.

Дисциплинските мерки се непосакувани, но некогаш се неизбежни. Тие треба соодветно да се применат за остварени лоши перформанси, како резултат на кражби, несоработка, насилство, закани и други повреди на работната дисциплина.

3.1.3.2 Менаџирање со ненамерно незадоволителни перформанси (неможност, лошо здравје и други причини)

Ако незадоволителните перформанси се во врска со нови вработени, треба да се провери дали нешто е во врска со несоодветно насочување во работата, како на пример, несоодветно или недоволно објаснување на нивната работа или одговорности. Се прашуваат вработените дали има нешто што тие не разбираат во врска со нивната работа, а ако е потребно, повторно им се објаснуваат нејасните прашања и им се објаснуваат работите што треба да ги работат. Се разгледуваат и преземените активности за обучување на вработените, да се види дали е спроведена соодветна обука со која треба да се зголемат способностите на вработените, и ако не е спроведена, се организираат дополнителни обуки.

Понекогаш проблемите со здравјето или болестите можат да имаат влијание и да доведат вработените да покажат незадоволителни перформанси, поради што менаџерите треба да ги разгледаат овие фактори, да им дадат совети на вработените или да им сугерираат преземање на медицински третман кој може да има позитивно влијание врз перформансите.

Лидерите можат да откријат дека некои незадоволителни перформанси настануваат како резултат на семејни проблеми на вработените. Ако вработениот не може да воспостави рамнотежа меѓу неговата работа и семејните обврски, тоа се одразува на работењето. Лидерите треба тоа да го земат предвид и да му дадат поддршка на вработениот да ги надмине проблемите.

3.2 Следење и евалуација на резултатите на вработените наградени според перформансите

Евалуацијата на перформансите се користи за да се оцени работата на вработените и да се определи нивната плата и другите додатоци. Евалуацијата го покажува напредувањето во кариерата и помага на организацијата да оцени што прави за вработените. Плаќањето на вработените според перформансите значи определување и исплата на плата и други додатоци врз основа на тоа колку добро е извршена работата на работното место. Многу работодавачи користат системи на плаќање на вработените, засновани на стандарди за оценување на вработените. Вработените остваруваат поголема плата за остварен поголем и поквалитетен остварен резултат, или обратно, помала плата за помал обем и послаб квалитет на работа.

Платата на вработените според перформансите е фактор на квалитетот на работењето и претставува инструмент на менаџментот да ги унапреди перформансите. Платата според перформансите станува значаен фактор за унапредување на перформансите, затоа што таа е реално поврзана и произлегува од нив. Една ефективна стратегија на плати според перформансите се очекува да даде придонес во вредноста на секоја единица на работа и за реализирање и остварување на целите на организацијата. Кога организацијата има добар начин на мерење на перформансите, плаќањето на вработените според перформансите придонесува за зголемување на продуктивноста и постигнување на подобар квалитет на резултатите од работењето.

Мерењето на перформансите покрива пет димензии на перформансите, а тие се: ефикасноста, ефективноста, економичноста, исполнителноста и квалитетот на производните или другите резултати. Перформансите се мерат врз основа на некои основни стандарди со следење на тоа што е остварено во организацијата, во споредба со планираното или утврдените стандарди. Плаќањето според перформансите покрива три подрачја и тоа:⁸²

⁸² Shilongo, H. N. (2013). The impact of performance related pay on employees - A case study of the performance incentive bonus scheme at the Motor Vehicle Accident Fund. Преземено на 18 март 2016 г. <http://ir.polytechnic.edu.na/>

- Дефинирање на перформансите;
- Мерење на перформансите;
- Обезбедување документација за перформансите.

Плаќањето според перформансите покажува кои аспекти на перформансите се релевантни за организацијата, таа ги мери тие аспекти на перформансите преку оценувањето, ги менаџира перформансите на вработените и обезбедува повратни информации до вработените врз основа на што вработените ги унапредуваат своите перформанси и ги остваруваат целите на организацијата.

Клучниот елемент на системот на плаќање на вработените според перформансите е соодносот меѓу платите и перформансите. Со овој систем на плаќање вработените се поттикнуваат да ја зголемат својата ефикасност, затоа што поголемата ефикасност им носи и повисоки плати. Овој систем на вработените им обезбедува основна плата и можност за дополнителна заработувачка и добивање на други бонуси. Ова наградување е резултат на работењето според однапред определените стандарди.

Следење и евалуација на резултатите на вработените, наградени според перформансите, значи споредување на остварените резултати на вработените со утврдените стандарди за перформансите според обезбедените податоци од остварените перформанси на секој вработен.

3.3 Валорализација на начините на оценување на перформансите на лидерот и нивно подобрување

Оценувањето на перформансите на лидерот е мошне значајно, не само за успехот на вработените, туку и за успехот на организацијата во целина. Лидерството е во врска со влијанието врз другите, за да се остварат зацртаните цели. Лидерството игра многу важна улога во организацијата, затоа што тоа ги одржува визијата, вредностите, културата, целите и стандардите за организацијата и кога лидерството не е добро, тогаш организацијата може да се најде во проблеми⁸³.

⁸³ Lloyd, K. (2016). Employee Appraisal Phrases: Leadership Skills. Преземено на 19 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/employee-appraisal-phrases-leadership-skills.html>

Валоризацијата на начините на оценување на перформансите на лидерот се оценуваат врз основа на дадените оценки и тоа⁸⁴:

- Перформансите на вработените се на ниво што резултатите претставуваат значително остварување кое не може да се постигне на друг начин. Тоа значи дека вработениот има чувство за целите на организацијата и е одговорен. Ваквиот вработен може да биде ментор или да ги учи другите и неговата улога е водечка. Ваквите вработени постојано демонстрираат одлични етички и иновативни лидерски способности и поттикнуваат позитивни комуникации и односи на повеќе нивоа;
- Перформансите на вработениот ги надминуваат очекувањата, односно вработениот остварува резултати на сите подрачја на работењето и демонстрира вештини и солидни перформанси во однос на очекувањата. Ваквите вработени се ефективни, соодветни и компетентни во работењето и комуницирањето со другите вработени, демонстрираат етичко однесување кое има за резултат градење на позитивни работни односи. Овие вработени покажуваат значајно знаење, вештини и способности кои се бараат за реализација на утврдените надлежности. Овие вработени имаат перформанси над очекувањата, имаат критички размислувачки способности и креативност во остварувањето на задачите, проектите и целите.
- Остварувањето на перформансите во рамки на утврдените стандарди го вршат вработени кои имаат добро разбирање за нивните одговорности и ги остваруваат очекуваните резултати. Ваквите вработени бараат повеќе контрола, ревизија или унапредување за да ги остварат очекувањата и можеби би им требало и соодветна асистенција кога е потребно. Овие вработени развиваат нови вештини, стекнуваат нови знаења и тежнеат кон извршување на очекуваните перформанси од работата. Овие вработени можат да бидат нови на работното место или на нова положба, можеби немаат завршено и цел циклус на обука, можеби имаат и потреба од развивање на нови способности и вештини за да

⁸⁴ Seven Hillis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.sevenhillis.org>

бидат поефикасни на работното место. Тие се кооперативни и ги третират другите со почитување и учтивост;

- Перформансите не се остварени согласно стандардите, однесувањето на вработените бара унапредување или е несоодветно и неприфатливо. Остварената работа е помала или неприфатлива, а вработените не ги остваруваат очекуваните перформанси.

Вака дадените оценки за перформансите овозможуваат да се унапредат перформансите кај вработените кои ги остваруваат перформансите според стандардите, да бидат над тоа ниво, како и кај вработените кои не ги остваруваат или се неприфатливи нивните перформанси.

3.4 Методи и структури на наградување на вработените во зависност од остварените перформанси

Наградувањето на вработените во зависност од остварените перформанси е начин на менаџирање на плаќањето со поврзување на платите со оценките за остварените индивидуални перформанси, вообичаено мерено со утврдените договорени или утврдени стандарди за перформанси.

Методите за наградување на вработените според остварените перформанси се различни и зависат од тоа дали се мерат индивидуалните, тимските или групните, или пак, перформансите на организацијата. Едно е заедничко, што наградувањето се врши врз остварените резултати и наградата или платата се менува во зависност од перформансите. Поголеми перформанси - поголема плата и обратно, помали перформанси - помала плата. Како позначајни познати методи за наградување според перформансите се истакнуваат⁸⁵:

- Плаќање по единица - вработениот се наградува за секоја единица остварен резултат (производ или услуга);
- Плаќање според резултатите - заработувачката зависи од измерените резултати за квалитетот и вредноста на остварените резултати на поединецот или групата, често потпрена на времето

⁸⁵ UK Local Government. (2012). Performance-related pay. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.local.gov.uk>

потребно за произведување на крајниот резултат (производот или услугата);

- Плаќање според резултатите на целата организација - заработувачката зависи од измерените резултати на ниво на целата организација;
- Плаќање по заслуга - платата зависи од општата оценка за придонесот на вработениот во остварувањето на перформансите;
- Плаќање според индивидуалните перформанси - платата зависи од оценката на индивидуалните перформанси споредени со претходно поставените цели или утврдените стандарди;
- Плаќање според остварениот профит - вработените добиваат награди во зависност од остварениот профит на ниво на организацијата;
- Провизија - плаќање на определен процент од остварена продажба.

Следењето и спроведувањето на ефективен систем на наградување во значителна мера придонесува за зголемување на работните перформанси. Ваквиот начин ги мотивира вработените да го зголемат квалитетот и квантитетот на работата и да ги поврзат нивните индивидуални цели и интереси со целите и интересите на организацијата.

4.ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ И СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

4.1 Методологија на емпириското истражување

Методолошкиот пристап за изработката на овој труд е поставен многу комплексно, по пат на комбинација на основни, општи и посебни методи. За исполнување на целите и опфатеност на предметот на истражувањето, користени се методите: анализа, анкета, споредба, статистичка анализа на податоците.

Во теоретскиот дел на овој магистерски труд беа користени анализа и синтеза на податоците. Анализата се вршеше врз основа на претходно проучувана научно - теоретска содржина од областа на лидерството.

Во емпирискиот дел на истражувањето како метод беше користена анкетата. Анкетата, како метод на истражување, беше спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања. Анкетирањето беше спроведено кај лидерите и вработените во организациите.

За добивање подетална слика, по добивање на одговорите од анкетните прашалници следеше нивна статистичка обработка. Статистички се обработени собраните податоци од спроведената анкета, со што е овозможено нивно рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма Microsoft Excel, сè со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното истражување.

Резултатите кои се добиени со емпириското истражување даваат објективен пресек за темата која се анализира со емпириското истражување, кое е во функција на научно потврдување на целите на истражувањето поставени во трудот.

4.1.1 Оправданост на емпириското истражување

Емпириското истражување во овој труд се спроведува заради потврдување на улогата и значењето на оценувањето на перформансите на вработените, односно на нивната ефективност, работни навики, како и на квалитетот на резултатите од работењето, односно на производите и услугите како краен резултат од работењето. Истражувањето се спроведува со цел да се утврди како вработените ги остваруваат своите работни задачи на работните места.

Со мерењето на перформансите се оценува дали перформансите се остваруваат како што се очекува или е потребно да се прават определени промени. Ова е од причини што голем дел од вработените не можат да ја согледаат својата улога во организацијата, повеќето организации немаат воспоставен систем за проценка на перформансите кај вработените и многумина од менаџерите, раководителите, шефовите, не знаат на кој начин да дадат фидбек на вработениот.

4.1.2 Предмет и цел на емпириското истражување

Предмет на ова истражување ќе биде начинот на оценувањето на остварените перформанси, односно, дали организациите треба да ги мерат и како да го вршат мерењето на перформансите на своите вработени.

Преку анализирање на остварувањето на перформансите се има за цел да се откријат мотивите и целите на вработените и начинот на нивно однесување при извршувањето на нивните работни задачи, целите кои сакаат тие да ги остварат, да се утврди какво е нивното однесување на работното место, како нивното однесување се одразува на перформансите на другите вработени, дали се остваруваат повисоки плати во зависност од квалитетот на перформансите, дали остварувањето на перформансите влијае врз остварувањето на целите на организацијата, зголемувањето на платите и зголемувањето на финансиските резултати.

Целта на истражувањето е да се оценат перформансите за определен период на време, да се зголеми мотивираноста за да се извршуваат работите поефикасно, да се процени расчекорот меѓу остварените и посакуваните

перформанси, појасно да се определат и дефинираат функциите и одговорностите на вработените, како и да се дефинираат целите на организацијата, така што тие да бидат што е можно поприфатливи.

4.2 Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Заради поцелосно осознавање и потврдување на нашите истражувања, ние во нашето истражување поставивме генерални и посебни (помошни) хипотези.

Генералната хипотеза гласи: Доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат помотивирани за подобрување на истите, а со тоа и за поефикасно и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата .

Помошни хипотези

1. Доколку вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, плановите кои се поставуваат се реални и остварливи и правилно се оценети, тие ќе тежнеат професионално, ефикасно и квалитетно, кон извршување на работните задачи.

2. Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо.

3. Доколку во организацијата е остварена добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, и при тоа сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлози, тогаш вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнеат кон правилно и брзо извршување на работните задачи.

Првата помошна хипотеза се однесува на првите три прашања. Втората, на петтото, седмото и деветтото прашање, а третата на четвртото, шестото и осмото прашање.

4.3 Користени методи при емпириското истражување

При спроведувањето на емпириското истражување се користени неколку научно - истражувачки методи:

Анализа на содржина на документи. Преку овој метод ќе се презентираат показатели за мотивите, целите, како и за начинот на однесување на вработените на работните места и за квалитетот на перформансите и способностите и знаењата со кои тие располагаат и неопходните активности што треба да се преземат со цел да се подобрат перформансите. Анализата на содржина се состои од анализа на текстови, написи и статии во различни публикации, за перформансите на вработените во организациите кои остваруваат производни активности.

Дескриптивниот метод при емпириското истражување е применет за проучување на предметот на емпириското истражување и објаснување на суштината и значењето на перформансите за секоја организација.

Метод на примерок - целен примерок со анкетирање на 213 лидери и вработени на одбрани компании од Република Македонија, од прегледот на 100 најдобри компании. Прашањата во прашалникот се затворени и структурирани. Резултатите се прикажуваат во табели и графикони.

Резултатите добиени со емпириското истражување даваат објективен пресек за темата која се анализира со емпириското истражување, кое е во функција на научно потврдување на целите на истражувањето, поставени во трудот.

Прашања и понудени одговори за лидерите и за вработените во анкетните прашалници

Прашање		Понудени одговори
Р.бр	Лидери	Вработени
1. Дали вие како лидер сметате дека правилно ги оценувате перформансите на вработените во организацијата?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги оценува перформансите на вработените во организацијата?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
2. Дали вие како лидер сметате дека вработените во организацијата ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?	Дали вие како вработен сметате дека вработените во организацијата ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
3. Дали вие како лидер сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?	Дали вие како вработен сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
4. Дали вие како лидер сметате дека имате остварено добра комуникација со вработените во организацијата?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер има остварено добра комуникација со вработените во организацијата?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
5. Дали вие како лидер сметате дека правилно ги наградувате вработените за успешно извршување на работните задачи?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги наградува вработените за успешно извршување на работните задачи?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ

6. Дали вие како лидер сметате дека сите вработени ги третирате на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер сите вработени ги третира на ист начин, коректно, со почит и покажува позитивна енергија?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
7. Дали вие како лидер сметате дека одлуките во организацијата ги донесувате брзо и одлучно?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер одлуките во организацијата ги донесува брзо и одлучно?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
8. Дали вие како лидер ги прифаќате мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер ги прифаќа мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ
9. Дали вие како лидер ги информирате вработените за мисијата, визијата, целите на организацијата, политиката, стратегијата, потребата од промени?	Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер ги информира вработените за мисијата, визијата, политиката, стратегијата, целите на организацијата, потребата од промени?	ДА
		НЕ
		НЕ ЗНАМ

4.4 Обработка и анализа на собраните информации

На поставените прашања од страна на испитаниците се добиени следниве одговори:

Табела 3. Сумирани одговори на лидерите и вработените од анкетните прашалници

Table 3. Summarized responses of leaders and employees according to survey questionnaires

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организациите правилно се оценуваат перформансите на вработените?	Да	27	85%	72	40%
	Не	2	6%	49	26%
	Не знам	3	9%	60	34%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 43.235					
2. Дали вработените во организацијата ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?	Да	21	66%	84	46%
	Не	4	12%	55	30%
	Не знам	7	22%	42	23%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 11.303					

3. Дали сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?	Да	23	72%	70	39%
	Не	6	19%	58	32%
	Не знам	3	9%	53	29%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 23.651					
4. Дали сметате дека во организацијата е остварена добра комуникација со вработените?	Да	22	69%	78	43%
	Не	2	6%	45	25%
	Не знам	8	25%	58	32%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 18.541					
5. Дали сметате дека во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?	Да	25	74%	74	41%
	Не	2	6%	60	33%
	Не знам	7	20%	47	26%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 28.944					
6. Дали сметате дека во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?	Да	25	78%	86	48%
	Не	2	6%	42	23%
	Не знам	5	16%	53	29%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 20.864					
7. Дали сметате дека лидерите одлуките во	Да	25	78%	79	44%

организацијата ги донесуваат брзо и одлучно?	Не	1	3%	53	29%
	Не знам	6	19%	49	27%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 31.992					
8. Дали во организацијата се прифаќаат мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?	Да	24	75%	82	45%
	Не	2	6%	43	24%
	Не знам	6	19%	56	31%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 21.180					
9. Дали во организацијата вработените се информирани за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени?	Да	21	66%	87	48%
	Не	3	9%	46	25%
	Не знам	8	25%	48	27%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 10.448					

4.5 Резултати од истражувањето, коментирање и резимирање на податоците

Првото прашање гласеше: Дали во организацијата правилно се оценуваат перформансите на вработените?

Целта на ова прашање е да се види дали правилно се оценуваат перформансите на вработените во организациите. Анализата и пресметката на χ^2 -тестот, добиени од оваа прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 4 и графички на Слика 11.

Табела 4. Дали правилно се оценуваат перформансите на вработените?

Table 4. Whether correctly evaluate employee performance?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали во организацијата правилно се оценуваат перформансите на вработените?	Да	27	85%	72	40%
	Не	2	6%	49	26%
	Не знам	3	9%	60	34%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 43.235					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 43,235 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,442 \text{ (пресметана)}$$

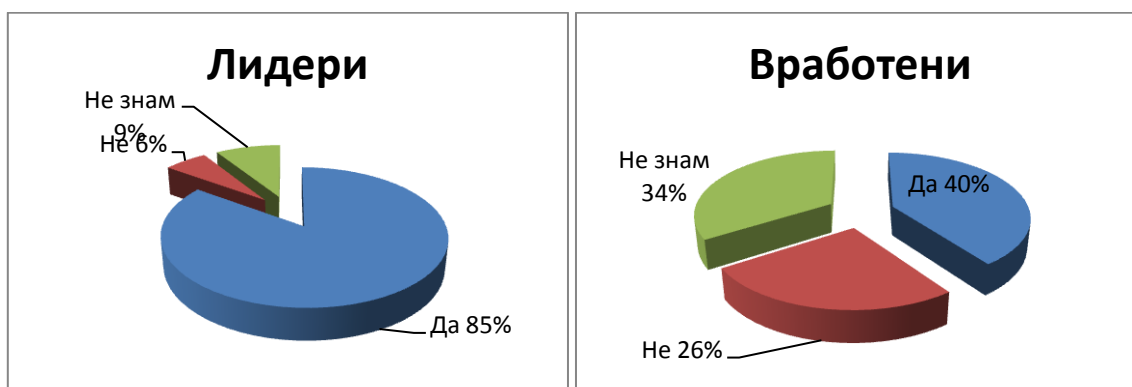
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 43,235, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените, го покажува коефициентот на контингенција, кој има вредност 0,442 што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со оценување на перформансите на вработените во организацијата, каде што исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите, околу 85%, сметаат дека перформансите на вработените правилно се оценуваат во организациите, додека пак, кај вработените ситуацијата е поинаква, само 40% од нив сметаат дека перформансите на вработените правилно се оценуваат во организациите.

Со одговор „не“ се изјасниле 6% од лидерите и 26% од вработените, односно тие не се согласуваат со тоа дека во организациите правилно се оценуваат перформансите на вработените. Со „не знам“ одговориле 9% од лидерите и 34% од вработените.



Слика 11. Дали во организацијата правилно се оценети перформансите на вработените?

Figure 11. Does the organization properly evaluated employee performance?

Бидејќи генералната хипотеза гласеше: Доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат помотивирани за подобрување на истите, а со тоа и за поефикасно и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата, од добиените податоци можеме да заклучиме дека генералната хипотезата не се потврдува.

Второто прашање гласеше: Дали вработените во организацијата ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?

Целта на ова прашање е да се утврди дали лидерите ги поседуваат потребните вештини и знаења за ефикасно извршување на работните задачи. Анализата и пресметката на тестот χ^2 , добиени од ова прашање, ги прикажуваме табеларно во Табела 5 и графички на Слика 12.

Табела 5. Дали вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?

Table 5. Do employees have the necessary skills and knowledge to perform their tasks professionally, efficiently and with quality?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали лидерите ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?	Да	21	66%	84	46%
	Не	4	12%	55	30%
	Не знам	7	22%	42	23%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 11.303					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 11,303 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,232 \text{ (пресметана)}$$

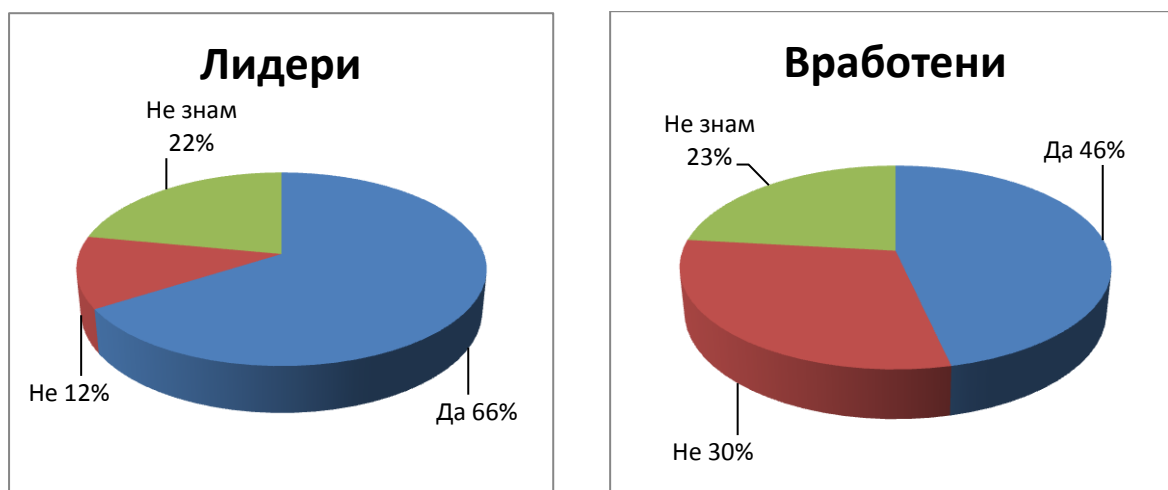
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 11,303, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените, го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,232, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали лидерите ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет, и забележуваме дека исказите кои ги дале лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Голем дел од лидерите, околу 66%, сметаат дека вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет, додека пак, кај вработените, 46% од нив сметаат дека нивните вработени ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет .

Со одговор „не“ се изјасниле 12% од лидерите и 30% од вработените. Со „не знам“ одговориле 22% од лидерите и 23% од вработените.



Слика 12. Дали лидерите ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?

Figure 12. Do employees have the necessary skills and knowledge to perform their tasks professionally, efficiently and with quality?

Првата помошна хипотеза гласеше: Доколку вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, плановите кои се поставуваат се реални и остварливи и правилно се оценети, тие ќе тежнеат професионално, ефикасно и квалитетно, кон извршување на работните задачи. Можеме да заклучиме дека помошната хипотеза не се потврдува, а врз основа на тоа се оправдува нашето истражување во однос на тоа дека правилното оценување ги мотивира вработените да ги поседуваат потребните вештини и знаења и да тежнеат кон ефективно и ефикасно остварување на целите.

Третото прашање гласеше: Дали сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?

Целта на ова прашање е да се утврди дали плановите кои се поставуваат во организациите се реални и остварливи. Анализата и пресметката на тестот χ^2 , добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 6 и графички на Слика 13.

Табела 6. Дали сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?

Table 6. Do you think that your organization set plans that are realistic and achievable?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?	Да	23	72%	70	39%
	Не	6	19%	58	32%
	Не знам	3	6%	53	29%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 23.651					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на прашања, вредноста која е добиена за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 23,651 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,325 \text{ (пресметана)}$$

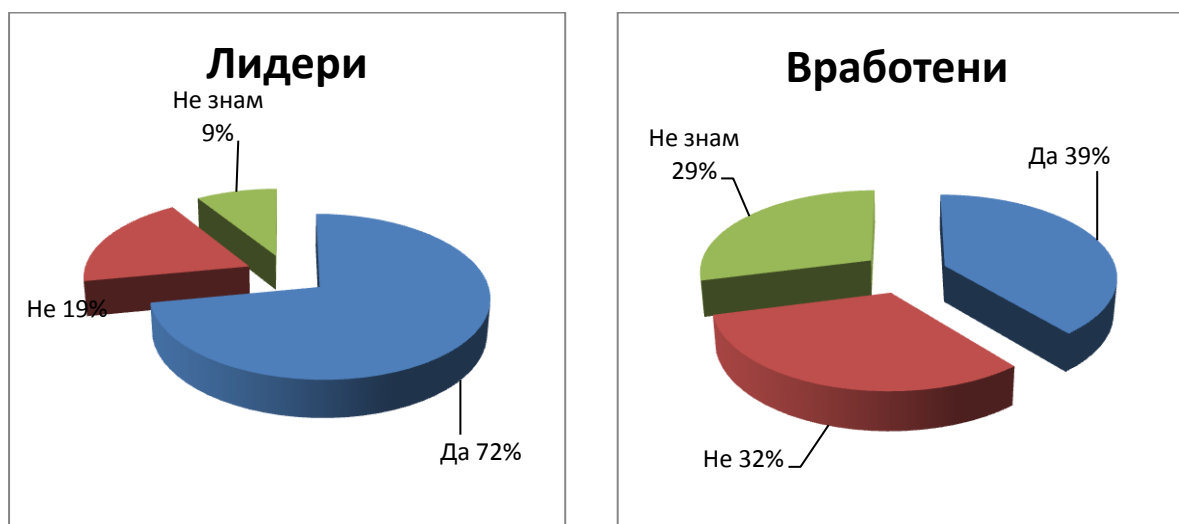
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 23,651, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција, којшто има вредност 0,325, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали плановите кои се поставуваат во организациите се реални и остварливи и забележуваме дека исказите кои ги дале лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Околу 72% од лидерите сметаат дека плановите кои се поставуваат се реални и остварливи, додека пак, 39% од вработените сметаат дека плановите кои се поставуваат во организацијата се реални и остварливи.

Со одговор „не“ се изјасниле 19% од лидерите и 32% од вработените. Со „не знам“ одговориле 9% од лидерите и 29% од вработените.



Слика 13. Дали сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?

Figure 13. Do you think that your organization set plans that are realistic and achievable?

Доколку вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, плановите кои се поставуваат се реални и остварливи и правилно се оценети, тие ќе тежнеат професионално, ефикасно и квалитетно, кон извршување на работните задачи. Така гласаше првата помошна хипотеза. Оттука можеме да

заклучиме дека помошната хипотеза не се потврдува, а со тоа се потврдува потребата од нашето истражување.

Четвртото прашање гласеше: Дали сметате дека во организацијата е остварена добра комуникација со вработените?

Целта на ова прашање е да се утврди дали во организациите комуникацијата која се остварува со вработените е добра. Анализата и пресметката на тестот χ^2 , добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 7 и графички во Слика 14.

Табела 7. Дали сметате дека во организацијата е остварена добра комуникација со вработените?

Table 7. Do you think that the organization has achieved good communication with staff?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали сметате дека во организацијата е остварена добра комуникација со вработените?	Да	22	69%	78	43%
	Не	2	6%	45	25%
	Не знам	8	25%	58	32%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 18.541					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на прашања, вредноста која е добиена за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 18,541 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,291(\text{пресметана})$$

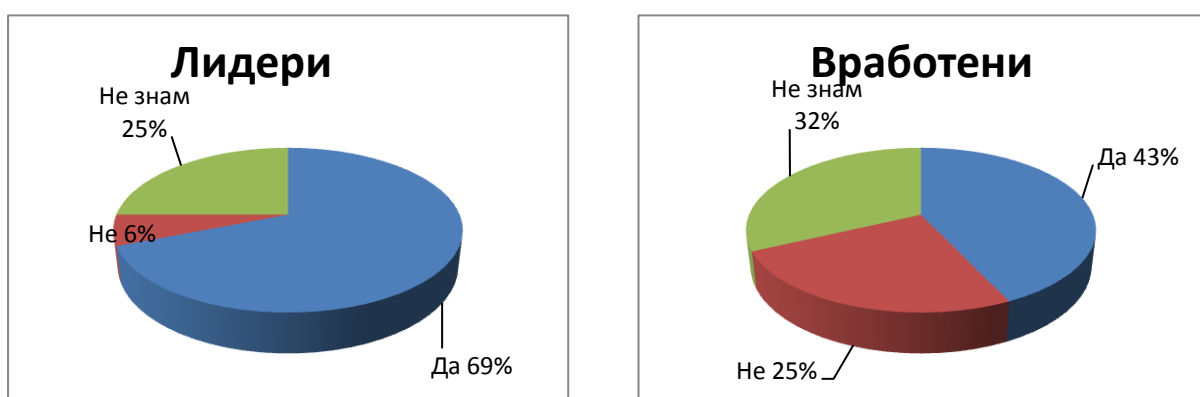
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 18,541, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција кој има вредност 0,291, што значи дека постои умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали во организациите се остварува добра комуникација со вработените и забележуваме дека исказите кои ги дале лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Околу 69% од лидерите во организациите сметаат дека се остварува добра комуникација со вработените, а кај вработените ситуацијата е поинаква, т.е. 43% од нив сметаат дека во организациите се остварува добра комуникација со вработените

Со одговор „не“ се изјасниле 6% од лидерите и 25% од вработените. Со „не знам“ одговориле 25% од лидерите и 32% од вработените.



Слика 14. Дали сметате дека во организацијата е остварена добра комуникација со вработените?

Figure 14. Do you think that the organization has achieved good communication with staff?

Третата помошна хипотеза гласеше: Доколку во организацијата е остварена добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, и при тоа сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлози, тогаш вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнеат кон правилно и брзо извршување на работните задачи. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, со што уште еднаш се потврдува потребата од нашето истражување.

Петтото прашање гласеше: Дали сметате дека во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?

Целта на ова прашање е да се оцени дали наградувањето на вработените во организациите е правилно, односно дали се наградуваат вработени кои заслужуваат, работите ги извршуваат успешно, или се наградуваат лица кои не заслужуваат да бидат наградени. Анализата и пресметката на тестот χ^2 , добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 8 и графички на Слика 15.

Табела 8. Дали правилно се наградуваат вработените?

Table 8. Do proper rewards employees?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?	Да	25	74%	74	41%
	Не	2	6%	60	33%
	Не знам	7	20%	47	26%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 28.944					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на прашањето, вредноста која е добиена за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 28,944 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,356 \text{ (пресметана)}$$

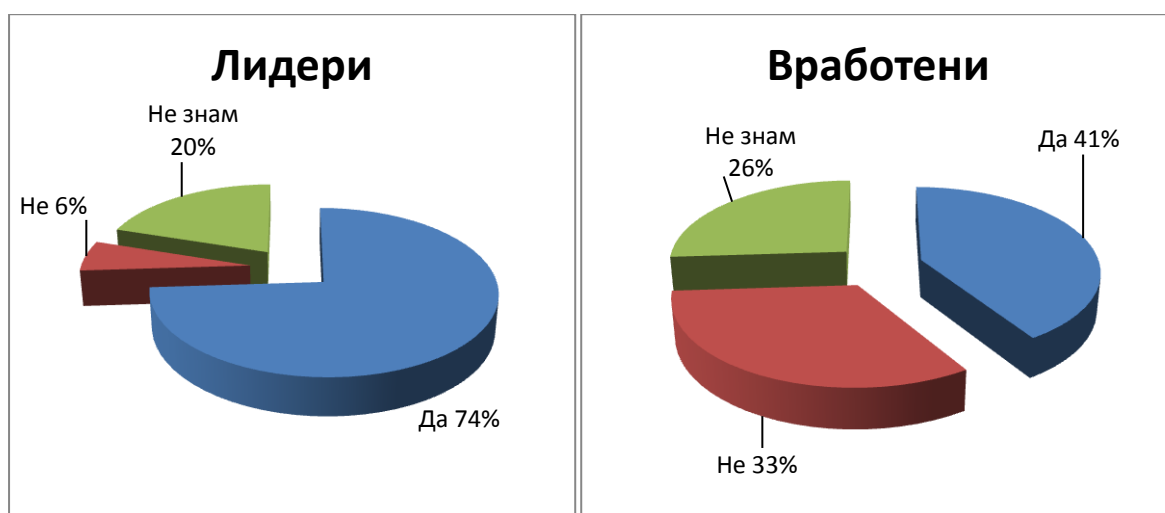
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 28,944, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција, којшто има вредност 0,356, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со правилното наградување на вработените во организациите, при што од табелата се гледа дека исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел, околу 74% од лидерите, сметаат дека вработените правилно се наградуваат во организациите, додека пак, кај вработените ситуацијата е поинаква, при што само 41% од нив сметаат дека вработените правилно се наградуваат во организациите.

Со одговор „не“ се изјасниле 6% од лидерите и 33% од вработените, односно тие сметаат дека вработените во организациите се наградуваат неправилно. Со „не знам“ одговориле 20% од лидерите и 26% од вработените.



Слика 15. Дали сметате дека во организацијата правилно се наградуваат вработените за успешно извршување на работните задачи?

Figure 15. Do you think that the organization properly reward employees for successfully performing their duties?

Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо. Вака гласеше втората помошна хипотеза. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, со што уште еднаш се потврдува потребата од нашето истажување.

Шестото прашање гласеше: Дали сметате дека во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?

Целта на ова прашање е да се оцени како се третираат вработените во организациите, каков е односот на лидерот спрема вработените, односно дали сите вработени од страна на лидерите се третираат на ист начин, и дали лидерите покажуваат почит кон сите вработени еднакво. Анализата и пресметката на тестот χ^2 , добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 9 и графички на Слика 16.

Табела 9. Дали вработените се третираат коректно и со почит?

Table 9. Whether employees are treated fairly and with respect?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?	Да	25	78%	86	48%
	Не	2	6%	42	23%
	Не знам	5	16%	53	29%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 20.864					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на ова прашање, вредноста која е добиена за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 20,864 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,307 \text{ (пресметана)}$$

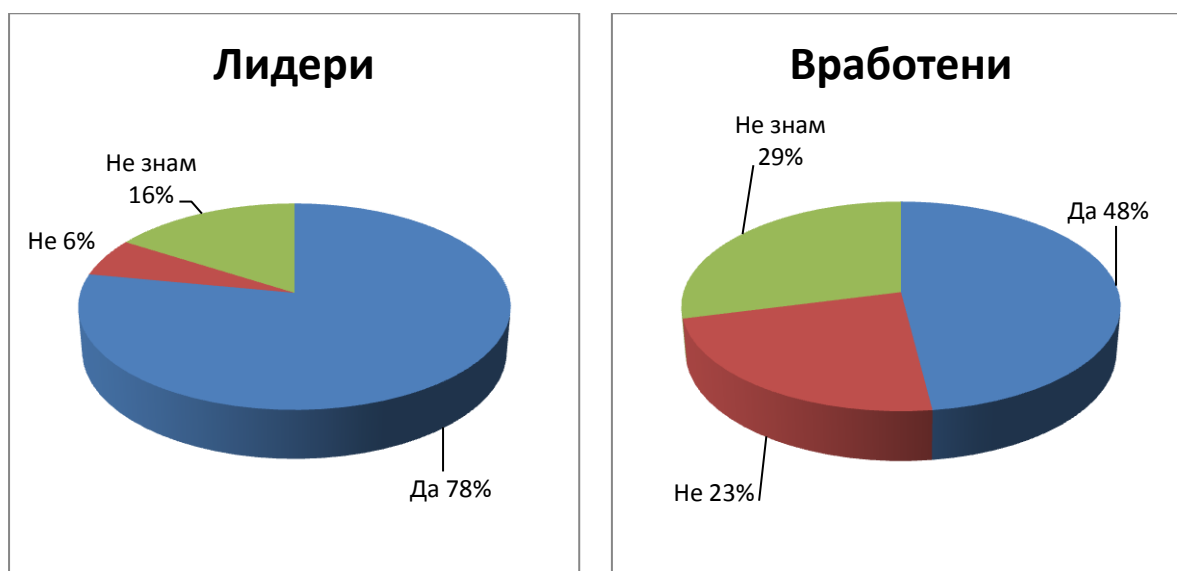
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 20,864, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција, којшто има вредност 0,307, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали вработените се третираат на ист начин во организациите, коректно, со почит.

Околу 78% од лидерите сметаат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит, додека пак, случајот не е ист со вработените, т.е. 48% од вработените сметаат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит.

Со одговор „не“ се изјасниле 6% од лидерите и 23% од вработените, односно тие не се согласуваат дека вработените во организациите се третираат на ист начин, коректно и со почит. Со „не знам“ одговориле 16% од лидерите и 29% од вработените.



Слика 16. Дали сметате дека во организацијата сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит и покажуваат позитивна енергија?

Figure 16. Do you think that the organization all employees are treated in the same way, honest, respectful and show positive energy?

Третата помошна хипотеза гласеше: Доколку во организацијата е остварена добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, и при тоа сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлози, тогаш вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнеат кон правилно и брзо извршување на работните задачи. Од овде можеме да заклучиме дека

дополнителната хипотеза не се потврдува, и со ова прашање се потврдува потребата од нашето истражување.

Седмото прашање гласеше: Дали сметате дека лидерите одлуките во организацијата ги донесуваат брзо и одлучно?

Целта на ова прашање е да се оцени на каков начин се донесуваат одлуките во организациите, дали се донесуваат брзо, или пак, одлуките се донесуваат бавно и со колебање. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 10 и графички на Слика 17.

Табела 10. Дали лидерите одлуките во организацијата ги донесуваат брзо и одлучно?

Table 10. Are leader's decisions the organization has made quickly and decisively?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали лидерите одлуките во организацијата ги донесуваат брзо и одлучно?	Да	25	78%	79	44%
	Не	1	3%	53	29%
	Не знам	6	19%	49	27%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 31.992					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на ова прашање, вредноста која е добиена за χ^2 - тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 31,992 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,371 \text{ (пресметана)}$$

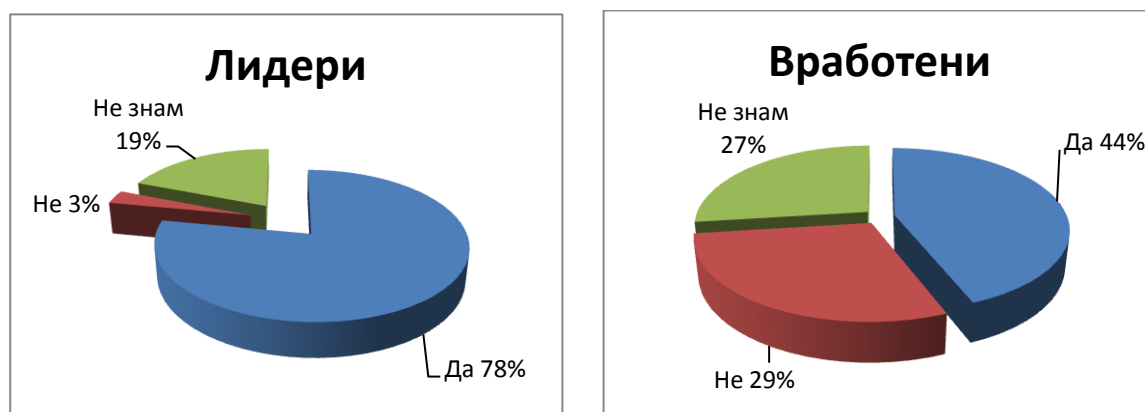
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 31,992, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција, којшто има вредност 0,371, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со донесувањето на одлуките во организациите, при што од табелата се гледа дека исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите, околу 78% од нив, сметаат дека одлуките се донесуваат брзо и одлучно, додека пак, кај вработените ситуацијата е поинаква, при што околу 44% од вработените сметаат дека лидерите во организациите одлуките ги донесуваат брзо и одлучно.

Со одговор „не“ се изјасниле 3% од лидерите и 29% од вработените, односно тие сметаат дека одлуките во организациите не се донесуваат брзо и одлучно. Со „не знам“ одговориле 19% од лидерите и 27% од вработените.



Слика 17. Дали лидерите одлуките во организацијата ги донесуваат брзо и одлучно?

Figure 17. Are leader's decisions the organization has made quickly and decisively?

Втората помошна хипотеза гласеше: Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, и со ова прашање се потврдува потребата од нашето истражување .

Осмото прашање гласеше: Дали во организацијата се прифаќаат мислењата, предлозите на вработените, во врска со извршување на работните задачи?

Целта на ова прашање е да се оцени дали во организациите се почитуваат мислењата на вработените. Анализата и пресметката на тестот χ^2 добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 11 и графички на Слика 18.

Табела 11. Дали се прифаќаат мислењата и предлозите на вработените?

Table 11. Do they accept the opinions and proposals of the employees?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали во организацијата се прифаќаат мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?	Да	24	75%	82	45%
	Не	2	6%	43	24%
	Не знам	6	19%	56	31%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 21.180					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на ова прашање, вредноста која е добиена за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0,05} = 21,180 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0,05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,309 \text{ (пресметана)}$$

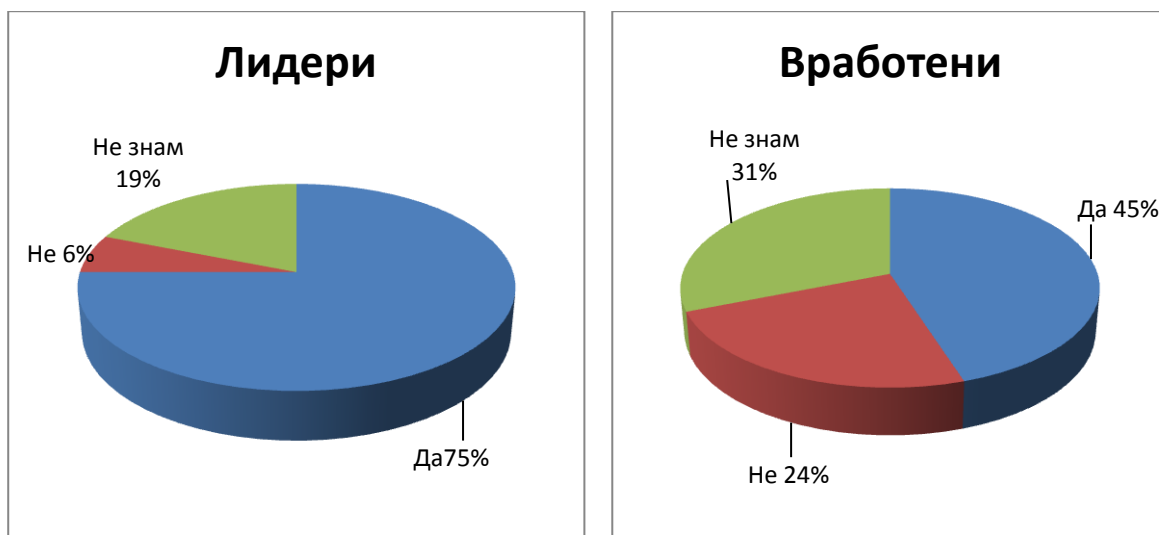
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 21,180, којашто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција, којшто има вредност 0,309, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со прифаќањето на мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи, при што од табелата се гледа дека исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите, околу 75% од нив, сметаат дека се прифаќаат мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи, додека пак, кај вработените ситуацијата е поинаква, при што околу 45% од нив сметаат дека во организациите се прифаќаат мислењата, предлозите на вработените во врска со извршувањето на работните задачи.

Со одговор „не“ се изјасниле 6% од лидерите и 24% од вработените, односно тие сметаат дека мислењата и предлозите на вработените во врска со извршувањето на работните задачи не се прифаќаат. Со „не знам“ одговориле 19% од лидерите и 31% од вработените.



Слика 18. Дали во организацијата се прифаќаат мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?

Figure 18. Does the organization adopt opinions, suggestions of the staff in performing their duties?

Доколку во организацијата е остварена добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, и при тоа сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлозите, тогаш вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнеат кон правилно и брзо извршување на работните задачи. Така гласеше третата дополнителна хипотеза. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, со што се потврдува потребата од нашето истражување.

Деветтото прашање гласеше: Дали во организацијата вработените се информирани за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени?

Целта на ова прашање е да се оцени дали и колку лидерите ги информираат вработените за важните работи во организациите за мисијата, визијата, целите, политиките, стратегиите на организациите. Анализата и пресметката на тестот χ^2 , добиени од ова прашање ги прикажуваме табеларно во Табела 12 и графички на Слика 19.

Табела 12. Дали вработените се информираат за мисијата, визијата, целите, политиките?

Table 12. Are employees informed about the mission, vision, goals, policies?

Поставени Прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Лидери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали во организацијата вработените се информирани за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени?	Да	21	66%	87	48%
	Не	3	9%	46	25%
	Не знам	8	25%	48	27%
	Вкупно	32	100%	181	100%
Пресметаниот χ^2 -тестот изнесува: 10.448					

Ако се погледнат пресметките од одговорите за двете групи на ова прашање, вредноста која е добиена за χ^2 -тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)}$$

$$\chi^2_{0.05} = 10,448 \text{ (пресметана)}$$

$$\chi^2_{0.05} \text{ пресметано} > \chi^2_{0.05}$$

$$C = 0,223 \text{ (пресметана)}$$

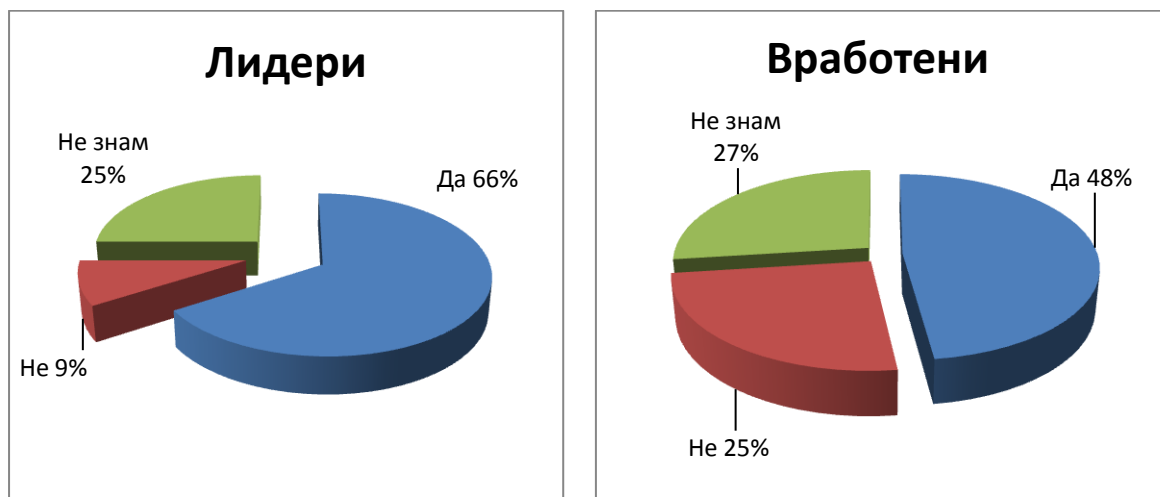
Од пресметката можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 10,448, којшто е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите кои ги дале лидерите и вработените по ова прашање не соодветствуваат.

Меѓусебната поврзаност помеѓу одговорите на лидерите и вработените го покажува коефициентот на контингенција, којшто има вредност 0,223, што значи умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ, и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со информирањето на вработените за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени на организациите, при што од табелата се гледа дека исказите на лидерите се разликуваат од исказите на вработените.

Најголемиот дел од лидерите, околу 66% од нив, сметаат дека вработените се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени на организациите, додека пак, кај вработените ситуацијата е поинаква, каде што околу 48% од нив сметаат дека вработените се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени на организациите.

Со одговор „не“ се изјасниле 9% од лидерите и 25% од вработените, односно тие сметаат дека вработените не се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени на организациите. Со „не знам“ одговориле 25% од лидерите и 27% од вработените.



Слика 19. Дали во организацијата вработените се информирани за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени?

Figure 19. Does the organization employees are informed about the mission, vision, goals, policy, strategy, the need for change?

Втората помошна хипотеза гласеше: Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката,

стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо. Од овде можеме да заклучиме дека дополнителната хипотеза не се потврдува, со што уште еднаш се потврдува потребата од истражувањето.

4.6 Студија на случај – Оценување на перформансите во компанијата „Кока Кола“ – „Coca Cola“

Оценувањето на перформансите во компанијата „Кока Кола“⁸⁶ е формален систем на оценување на квалитетот на перформансите на вработените. Оценувањето на перформансите во оваа компанија не е систем кој завршува сам со себе, туку тој е значаен процес во рамките на поширокиот систем на менаџментот на перформансите кој ги поврзува:

- Целите на организацијата;
- Секојдневните перформанси;
- Професионалниот развој;
- Наградувањето и иницијативите.

Едноставно речено, оценувањето на перформансите во „Кока Кола“ се третира како оценување на индивидуалните перформанси на систематски начин. Перформансите се мерат според факторите како што се: знаење на работата, квалитет и квантитет на излезните резултати, иницијативите, лидерските способности, супервизијата, сигурноста, соработката, оценувањето, прилагодливоста, здравјето и слично. Оценувањето на перформансите не е само за минатите перформанси. Се оценуваат и потенцијалните вработени за нивните потенцијални перформанси.

➤ Основни показатели за компанијата „Кока Кола“

„Кока Кола“ е формирана од фармацевтот од Атланта - Џон Стих Пембертон (John Stith Pemberton) во 1886 година и од тогаш до денес компанијата е во постојан раст, има преку 400 различни брендови во 200 земји. „Кока Кола“ е компанија за пијалоци, производител, дистрибутер и продавач на

⁸⁶ Обработка според: Mohd, M. H. A. (2016). Performance Appraisal (The Coca Cola Company - U.S.). Преземено на 23 март 2016 г. <https://www.academia.edu>

безалкохолни концентрати и сирупи. „Кока кола“ опслужува преку 1,6 милијарди луѓе секој ден. Во принцип, „Кока Кола“ нуди газирани и негазирани пијалоци. Компанијата, исто така, нуди изворни сирупи, сирупи и концентрати, како што се: ароматизирани состојки и засладувачи. Пазарот на компанијата се безалкохолни пијалоци под бренд имињата: Кока Кола, Диетална Кока, Фанта и Спрајт. „Кока Кола“, исто така, има и минерална вода позната под брендот Кинли – Kinley, како и вода Тампс ап, Лимца, Мааза - Thumps Up, Limca, Maaza (пакувани води за пиење).

➤ **Процесот на оценување на перформансите на „Кока Кола“**

○ *Воспоставување на стандарди и мерила*

Првата постапка е идентификување и воспоставување на мерила со кои се диференцираат успешните и неуспешните перформанси. Мерките се под контрола на вработените кои се оценуваат. Менаџментот на компанијата сака:

- да ги знае однесувањето и личните карактеристики на секој вработен;
- да ги оцени нивните перформанси и постигнувања во работата.

○ *Очекувања од комуницирањето во работата*

Втората постапка во процесот на оценување на перформансите во „Кока Кола“ е комуницирањето на вработените со мерките и стандардите кои се користат во процесот на оценување на перформансите. Ваквото комуницирање треба да ги разјасни очекувањата и да создаде чувство на вклученост.

○ *Планирање*

Во процесот на планирање на оценувањето на перформансите во „Кока Кола“, менаџерот го планира очекувањето од реализирањето на перформансите, организира ресурси кои се бараат да бидат на располагање за остварување на поставените цели.

➤ **Контрола на перформансите**

Процесот на оцена на перформансите е континуиран процес кој обезбедува тековни повратни информации (feedback). Дури и кога оценувањето

на перформансите е годишно, процесот на оценување на перформансите мора да биде менаџиран секој ден во текот на годината. Контролата е клучен дел од процесот на оценување на перформансите. Таа опфаќа обезбедување на помош ако се појават некои пречки. Најдобар начин за ефективна контрола е менаџерот да се движи наоколу, континуирано да комуницира, да добие информации од прва рака и да ги идентификува проблемите кои потоа треба да се решат.

- *Оценување*

Оваа постапка опфаќа документирање на перформансите преку набљудување, потсетување, оценување, пишувано комуницирање, проценување и анализа на податоци. Сето тоа се става во записник за оценување.

- ***Повратни информации – „Feedback“***

После формалната постапка на оценување, се даваат повратни информации преку вербално комуницирање, слушање, решавање на појавените проблеми, преговарање, изнаоѓање компромис, решавање на конфликти и постигнување на консензус. Позитивните повратни информации покажуваат високо ниво на дисциплина и извршување на работите навреме, силна работна етика, точност, голема продуктивност. Негативните повратни информации укажуваат на повеќе паузи отколку што е дозволено со правилата, се намалува работното време, а со тоа и продуктивноста.

- *Донесување одлуки*

Врз основа на оценката и резултатите од повратните информации, можат да се донесат различни одлуки во врска со наградувањето, или пак, казнувањето.

- *Развој на перформансите*

Последната фаза во оценувањето на перформансите е развојот на перформансите или професионален развој со давање можност за подигнување на нивото на знаењата и вештините за работа и професионални поттикнувања. Тоа може да биде направено со поддршка на учество на професионални

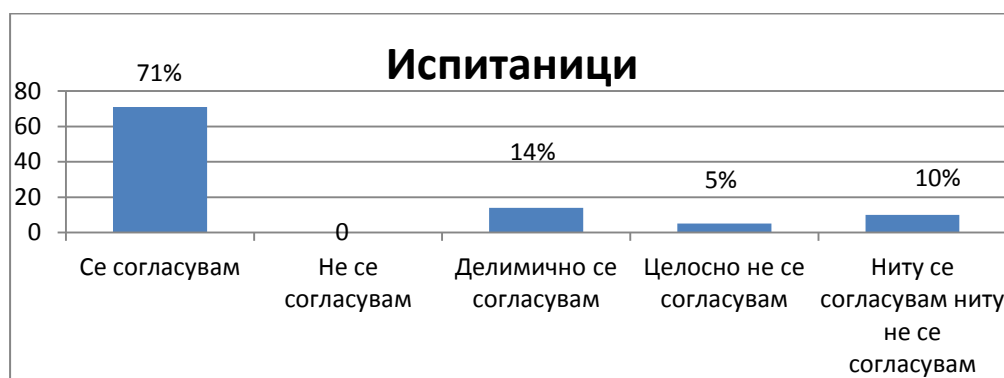
конференции или давање можност за дополнително учење. Ваквите можности можат да дејствуваат како награда или поттикнување на вработените.

Од спроведена анкета за оценување на перформансите во компанијата „Кока Кола“ се добиени следниве резултати:⁸⁷

Првото прашање гласаше: Дали техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ се коректни (фер) и праведни?

Испитаниците имаа можност да дадат еден од предвидените пет одговори. Податоците од истражувањето се прикажани графички на Слика 20.

Најголемиот број од испитаниците се согласуваат дека техниките за оценувањето на вработените, кои се користат во „Кока Кола“ се коректни (фер) и праведни.



Слика 20. Техниките за оценување на вработените во Кока Кола се коректни (фер) и праведни;

Figure 20. Techniques for evaluating employees at Coca Cola fair (fair) and just;

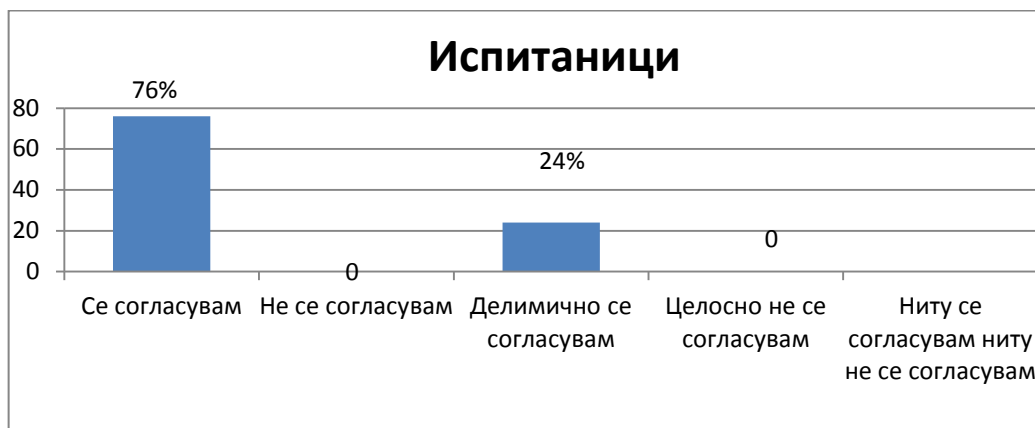
Графиконот покажува дека 71% од испитаниците сметаат дека техниките кои се користат за оценување на вработените се коректни и праведни, од нив 14% делумно се согласуваат дека техниките за оценување се коректни и праведни, 5% целосно не се согласуваат, а 2% ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат.

Второто прашање гласаше: Дали техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ треба да бидат повеќе елаборативни?

⁸⁷ Slide Share. (2011). Performance management and appraisal of Coca-cola. Преземено на 25 март 2016 г. <http://www.slideshare.net/likhon143/performance-management-and-appraisal-of-cocacola>

Испитаниците имаа можност да дадат еден од предвидените пет одговори. Податоците од истражувањето се прикажани графички на Слика 21.

Најголемиот број од испитаниците се согласуваат дека техниките за оценување на перформансите на вработените во „Кока Кола“ треба да бидат поелаборативни.



Слика 21. Техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ треба да бидат повеќе елаборативни;

Figure 21. Techniques for evaluating employees at Coca Cola should be more elaborativni;

Од графиконот се гледа дека 76% од испитаниците сметаат дека техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ треба да бидат повеќе елаборативни, а додека 24% делумно се согласуваат со тоа дека техниките на оценувањата треба повеќе да се елаборативни.

Третото прашање гласаше: Дали техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ треба да бидат водени полугодишно, а не годишно?

И кај оваа прашање испитаниците имаа можност да дадат еден од предвидените пет одговори. Податоците од истражувањето се прикажани графички на Слика 22.

Најголемиот број од испитаниците се согласуваат дека техниките за оценување на перформансите на вработените во „Кока Кола“ треба да бидат водени полугодишно, а не годишно.



Слика 22. Техниките за оценување на вработените во Кока Кола треба да бидат водени полугодишно, а не годишно;

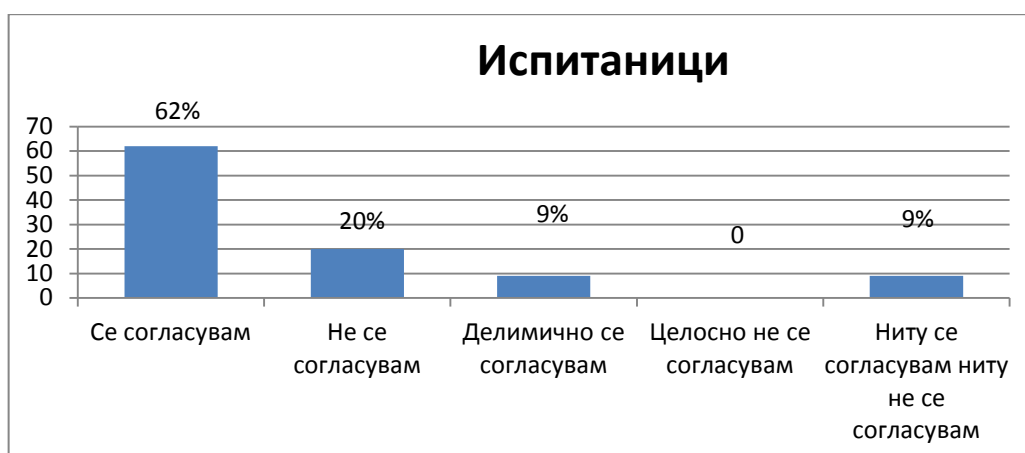
Figure 22. Techniques for evaluating employees at Coca Cola should be conducted semiannually rather than annually;

Според графиконот, 62% од испитаниците се изјасниле дека треба да се водат полугодишни, наместо годишни оценување, 24% од испитаниците делумно се согласуваат, а 14% не се согласуваат со тоа да се води полугодишно оценување.

Четвртото прашање гласаше: Дали техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ им даваат на вработените можност да дискутираат за долгорочни цели во кариерата и да планираат со надредените?

И кај ова прашање испитаниците имаа можност да дадат еден од предвидените пет одговори. Податоците од истражувањето се прикажани графички на Слика 23.

Најголемиот број од испитаниците се согласуваат дека техниките за оценување на перформансите на вработените на „Кока Кола“ им даваат на вработените можност да дискутираат за долгорочни цели во кариерата и да планираат со надрените.



Слика 23. Техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ им даваат на вработените можност да дискутираат за долгорочни цели во кариерата и да планираат со надредените;

Figure 23. Techniques for evaluating employees at „Coca Cola“ give employees the opportunity to discuss long-term career goals and plan with superiors;

Од графиконот може да се види дека 62% од испитаниците се изјасниле дека техниките за оценување на вработените во „Кока Кола“ им даваат на вработените можност да дискутираат за долгорочни цели во кариерата и да планираат со надредените, 20% од испитаниците не се согласуваат дека техниките на оценување им овозможуваат на вработените да дискутираат за долгорочните цели и да планираат со надредените, 9% од испитаниците се изјасниле дека делумно се согласуваат и 9% дека ниту се согласуваат, ниту не се согласуваат.

5. КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА ПРАВИЛНО ОЦЕНУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ И НИВНО НАГРАДУВАЊЕ

5.1 Развивање на способностите на лидерот во оценување на перформансите на вработените и нивно наградување

Секој лидер во едно претпријатие треба да има неколку лични квалитети и да извршува повеќе задачи во неговото работење. Лидерот работи како надреден и како контролор. Лидерот се оценува според неговите способности за комуницирање, способноста да преземе иницијатива, да покажува рутина во работата и да има работен стил. Еден ефективен лидер мора да комуницира на добар начин со вработените, да има позиција на авторитет и почит кон неговите колеги, работните задачи да ги извршува со иницијативност и да е во состојба да ги мотивира вработените за да ги унапредуваат перформансите.

Лидерот треба да ги има следниве способности:⁸⁸

- Да ги усогласува практиките со мисијата и вредностите на организацијата;
- Да креира клима на доверба и заедничко почитување, зголемувајќи го потенцијалот за работниците да бидат попродуктивни и да се чувствуваат добро, дека се вреднувани и дека се мотивирани;
- Да покажува етичност и модел на водење во остварувањето на перформансите од тие што ги води;
- Да ги извршува обврските чесно, навремено, коректно и професионално;
- Да поттикнува развивање на доверба и верување во лидерите на било кое ниво и да се;
- Да поседува разни интерперсонални способности, вклучувајќи способности за ефективно комуницирање, олеснување на тимската работа, за разрешување на конфликти меѓу вработените, за обезбедување повратни информации и за градење соработка;

⁸⁸ Seven Hillis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.sevenhillis.org>

- Да одржува и ефективно да покажува позитивен пристап во неговата работа и да создава култура на висока вредност со давање позитивно и конструктивно критикување;
- Да ја распределува работата на соодветен начин и да одржува добра работна атмосфера;
- Со обука да развива креативни луѓе, иновативни тимови и да остварува профитабилен приход;
- Да гради здрава работна атмосфера и да гради перспектива во услови на постојани промени.

Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив. Лидерот треба да има способности за:⁸⁹

- Да го засили придонесот и остварувањата со давање на навремени, позитивни и посебни повратни информации;
- Да ги открие интересите на вработените и да ги поттикнува да развиваат и да ги следат личните и професионалните цели;
- Да ги развива вработените со создавање можности за стекнување или зголемување на посакуваното знаење, вештини и способности;
- Да развива двонасочни комуникации, барајќи информации од вработените и давање повратни информации кон нив;
- Да гради позитивна слика за подредените, за организацијата, за менаџерите;
- Да гради позитивна соработка меѓу вработените, да поттикнува позитивна работна атмосфера и да ги елиминира можните конфликти;
- Да ги максимизира перформансите на вработените, да ги споредува задачите на вработените со нивните способности и да дава поддршка;
- Да ги води вработените давајќи им совети околу перформансите, околу остварувањето на целите и развојот на кариерата.

Денешните лидери се основа на денешниот демократски развој, во кој моќта е дистрибуирана, наместо концентрирана. Вистинскиот лидер ќе успее

⁸⁹ Brown, B. (2011). Evaluating Leadership Qualities - 10 Things Effective Leaders Do to Motivate Employees. Преземено на 21 март 2016 г. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>

да одговори на промените на овој век. Клучно е да се прифати природата на луѓето таква како што е. Вистинскиот пат кон тоа е развивање на емоционална интелигенција.

5.2 Креирање и избор на вистинските методи за оценување на перформансите на вработените

Вистинските методи на оценување на перформансите на вработените треба да се засноваат на анализа на перформансите преку набљудување на работењето на вработените во определен период на време и испитување на реални документи кои се однесуваат на нивните перформанси. Ова треба да се прави со цел да се види како вработените навистина ги остваруваат определените цели на организацијата. Вистинските методи на оценување на перформансите треба да бидат насочени кон оценување на работните перформанси, работните способности и однесувањето на работа.

Методите за оценување на перформансите треба да бидат креирани и избрани во согласност со следниве цели:⁹⁰

- Да се обезбеди систематски и ефикасен начин на оценување на перформансите;
- Да се обезбедат конструктивни повратни информации (feedback);
- Да се овозможи вработените постојано да ги унапредуваат своите перформанси.

Вистинските методи за оценување на перформансите на вработените треба да ги имаат следниве елементи:

- Да воспоставуваат критериуми за оценување на перформансите;
- Да развиваат водење и документирање на процедурите;
- Да определат кои подрачја треба да се оценуваат квантитативно;
- Да определат како со информациите да се комуницира со вработените;
- Како перформансите да се рангираат и како да се утврдат организациските цели и задачи;

⁹⁰ Martin, M. (2016). Methods for Measuring Employee Effectiveness. Преземено на 23 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/methods-for-measuring-employee-effectiveness.html>

- Да се определат специфични видови на средства кои ќе се користат при оценувањето на перформансите;
- Да се обезбеди определен степен на вклученост на вработените во утврдувањето на критериумите за оценување на перформансите;
- Да се определи времето и напорите кои се бараат за да се спроведе процесот на оценување на перформансите.

Оценување на перформансите на вработените е процес на континуирано и организирано набљудување, оценување и прилагодување на резултатите од работата и работното однесување на вработените поради остварување на постигнатите организациски цели. Оценувањето на работата е клучен елемент на управувањето со перформансите.

5.3 Континуирано следење на грешките при оценувањето на перформансите и преземање на мерки за нивно отстранување

Оценувањето на перформансите, коешто содржи грешки или се направени некои пристрасности од страна на оценувачите, може да има негативно влијание врз работните односи на вработените. Вработените чиј перформанси се некоректно оценети, можат да се најдат во состојба да се соочат со губење на работата, да имаат помала сатисфакција за работа, да покажат пониско ниво на морал. Отстранувањето на грешките во оценувањето на перформансите е значајна одговорност на тие што го извршиле оценувањето, за менаџерите и за луѓето што управуваат со човечките ресурси. За да не се дојде до несакани последици од грешките во оценувањето на перформансите и за нивно елиминирање, неопходно е да се преземаат следниве активности:⁹¹

- Треба да се проучуваат грешките, да се оцени, да се види дали оценувањето има негативни ефекти врз вработените, дали е направено во некој поблизок период или за целото време на оценувањето;

⁹¹ Mayhew, R. (2016). How to Eliminate Bias and Error in Performance Appraisals. Преземено на 24 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/eliminate-bias-error-performance-appraisals-11187.html>

- Да се прегледаат документите на вработениот за да се стекне целосна слика за остварените перформанси во минатиот период и врз таа основа треба потоа да се контактира со тој што го спроведува оценувањето и со вработениот;

- Да се прочитаат стандардите за сите работни обврски за кои вработениот е одговорен, потоа да се погледне врз резултатите од оценувањето на вработениот за определен период, да се обезбедат документи за поддршка на перформансите, како на пример, записници, извештаи и други материјали, врз основа на кои се оценувани перформансите на вработениот.

За да нема грешки во оценувањето на перформансите на вработените, оценувањето треба да се врши врз основа на податоците за тоа како вработениот се однесува кон работата и како истата ја извршува, а не врз основа на неговите лични особини или во споредба со другите вработени. Оценувањето треба да се прави врз основа на утврдените стандарди. За да се отстранат грешките во оценувањето на перформансите, не треба да се прават воопштувања од еден аспект на перформансите на вработениот со други подрачја, како, личните перформанси.

За отстранување на грешки во оценувањето на перформансите, исто така, не треба оценувањето да се врши врз основа на личните стандарди на оценувачот, туку тоа треба да се прави во согласност со дадените описни или пишани стандарди, потоа не треба вработените да се оценуваат повисоко или пониско, отколку што тоа го покажуваат нивните резултати.

5.4 Постојано следење и анализирање на методите и структурата на наградување на вработените

Наградувањето на вработените носи бенефити и за вработените и за работодавачите. Кога на вработените им се признати перформансите и продуктивноста, тие имаат зголемен морал, задоволни се од работата и повеќе се вклучени во извршувањето на функциите на организацијата. Преку методите на наградување, вработените и работодавачите работат во

позитивна и продуктивна работна околина. Наградувањето на вработените може да биде.⁹²

Парично наградување за перформансите на вработените и продуктивноста опфаќа плаќање на плата, давање на акции, давање на парични бонуси, учество и во поделбата на профитот. Како дополнително парично наградување можат да се јават полугодишни или годишни бонуси како посебни награди. Паричните наградувања ги мотивираат вработените да работат оптимално.

Непарично наградување на перформансите на вработените се релизира преку привилегии и можности. Овој вид на наградување опфаќа флексибилно работно време, можности за обучување и можности за независна работа. Овој вид на наградување е од голема вредност за еден вработен да стекне нови способности и затоа што му овозможува да има можности за напредување.

Примање признанија за остварените перформанси ги поттикнува вработените да го зголемат работниот морал и позитивниот пристап кон работата и да остварат што поголеми работни резултати. Примањето признанија опфаќа давање пофалби, наградни церемонии и јавно објавување дека работата е добро завршена. Давањето на наградите е најдобро да се случува на крајот на работниот ден, на крајот на неделата, или кога некоја работа е целосно завршена.

Помагање на вработените е наградување кое значи усогласување на работниот и домашниот или личниот живот преку ментална поддршка и создавање на физичка добра состојба. На вработените им се помага преку совети да надминат некој стрес, семејни проблеми или некои зависности. Целта на овој вид наградување е да им се помогне на вработените во исполнувањето на домашните одговорности, за да тие останат насочени на работата додека се на работа.

Организациите следат и спроведуваат различни видови на програми за наградување, од кои можат да се истакнат индивидуалното и тимското наградување.⁹³

⁹² Scott, S. (2016). Rewards and Incentives in the Workplace. Преземено на 27 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/rewards-incentives-workplace-11236.html>

Индивидуалното наградување опфаќа паричен надоместок или плата за остварени резултати од работењето. Ова е т.н. систем на плати за перформанси.

Тимско наградување кое опфаќа паричен надоместок со кој се наградуваат поединците за тимската работа и се нарекува наградување за тимски или колективни резултати. Ваквото наградување е многу ефективно за зголемување на индивидуалните и тимските резултати за создавање приврзаност на вработените кон целите и вредностите на организацијата.

Постојат многу начини да се следат и анализираат методите за наградување на вработените, а тоа се прави со цел да се обезбеди квалитетно извршување на работните задачи. Следењето и анализирањето на методите на наградување треба да обезбеди:⁹⁴

- Наградувањето да го поддржува однесувањето, директно поврзано со остварувањето на стратегиските цели на организацијата;
- Наградувањето треба да биде поврзано со создавањето желба и да мотивира, а не да прави притисок;
- Вработените треба да бидат во состојба јасно да го поврзат наградувањето со постигнатите резултати и да го засилува позитивното однесување дека заработувачката е на прво место. Кога вработените го знаат тоа, тие постојано ќе манифестираат позитивно однесување;
- Наградувањето треба да се остварува непосредно по исполнетото позитивно работно однесување, а не по некое неопределено време;
- Следењето и анализирањето на наградувањето на вработените треба да овозможи да се определи кој може да биде најдобриот начин за наградување на вработените, а тоа може да се постигне ако:

⁹³ Talk Desk. (2013). The Basics of a Successful Employee Rewards Program. Преземено на 2 април 2016 г. <https://www.talkdesk.com>

⁹⁴ [McNamara, C. \(2016\). Rewarding Employee Performance.](http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm) Преземено на 5 април 2016 г. <http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm>

- Им се овозможи на вработените да слушнат позитивни коментари во врска со нивните остварени работни активности;
- Ако некој од менаџерскиот тим доаѓа да им се заблагодари на вработените за добро извршената работа;
- Да се разбере што е тоа што ги мотивира вработените;
- На работните состаноци со вработените да се издвои време да се зборува за позитивните резултати од работењето за различните вработени;
- Да им се дадат подароци и награди на вработените кои имаат постигнато најголеми резултати во перформансите;
- Да се дискутира за планските активности со вработените за да можат тие да ги видат нивните активности во остварувањето на стратегиските цели на организацијата.

Преку методите на наградување, вработените и работодавачите работат во позитивна и продуктивна работна околина.

5.5 Континуирано унапредување на мерењето на перформансите на вработените и нивно правилно наградување

Развојот на бизнисот и успехот на организациите е директно зависен од тоа какви се перформансите на вработените. Ако организацијата има добри перформанси, тоа значи дека има долгорочна конкурентска предност. Кога вработените се мотивирани, тие ги остваруваат очекувањата на организацијата. Мерењето на перформансите овозможува да се знае што точно секој од вработените направил. Со користењето на комбинираното мерење на перформансите, како квантитативно и квалитативно мерење, како и вклучувањето на продуктивноста, ефективноста и обученоста, се овозможува да се измери дали вработените ги остваруваат целите и задачите на нивната работа и со тоа овозможуваат да се остварат целите на организацијата.

Мерењето на перформансите е прва постапка којашто води до контрола и евентуално унапредување. Ако организацијата не може да мери нешто, не може да знае што се случува во работењето, а ако не се знае што се случува,

не може да се контролира, а ако не може да се контролира, не може да се унапреди. Воведувањето на ефективен систем на квантитативно мерење на континуитетот на перформансите овозможува да се осознае што вработените навистина работат или што не работат, каде се трошат финансиските средства и што треба да се направи за да се елиминираат негативностите.

Континуираното мерење на перформансите е состојба на идентификување на вистинските унапредувања. Континуитетот значи постојаност на остварувањето на резултатите во перформансите. Унапредувањето значи преземање на дополнителни активности, за да се подобри тоа што е остварено. Континуираното унапредување на перформансите е процес на обезбедување на подобро остварување на перформансите, процес на постигнување на подобри резултати и подобро работење. Тоа е циклус на воспоставување, спроведување, реализирање и контрола и одржување на ефективен менаџмент систем на перформансите.

Пред да се определи начинот како да се унапредат перформансите, мора да се знае каква е тековната состојба. Тоа значи дека треба да се измери како се остваруваат тековните перформанси, да се определи каде треба да се вршат унапредувања и вистински да се подобрат тековните перформанси, да се ангажира менаџментот за унапредување на перформансите, да се идентификуваат начините како да се направат унапредувањата на перформансите, да се спроведе унапредувањето на перформансите, да се види какви се резултатите од унапредувањето на перформансите, да се оцени дали се остварени очекуваните резултати од унапредувањето на перформансите.

ЗАКЛУЧОК

Оценувањето на перформансите е основно за организациите кои сакаат да управуваат со човечките ресурси на ефективен начин за да остварат намалување на трошоците и да го зголемат профитот. Исто така, организациите кои сакаат да одржат високо ниво на морал, треба да обезбедат нивните вработени да се чувствуваат дека се ценети и мотивирани.

Мотивираните вработени ги остваруваат потребните перформанси. Организациите треба да обезбедат тековно мерење на перформансите на вработените.

Во *првиот дел* од трудот, теоретски е елабориран *пристапот лидерство и способноста на лидерите*. Најпрво се посветува внимание на *дефиницијата на лидерството*, каде постепено се конкретизираат бизнис предизвиците во лидерството, лидерската моќ, проучувањата за природата на лидерството, елементи на лидерството, опишување на лидерството. Исто така, во рамките на овој прв содржински аспект на самиот труд, се согледува и критички се објаснуваат лидерските теории.

Лидерството се дефинира како способност на еден човек, лидер или водич, да води други луѓе, да влијае на нив да го следат во остварување на поставената цел и потребните промени.

Лидерството е процес со кој се инспирираат другите да работат напорно на остварување на своите должности, а за улогата на успешен лидер потребни се вештини и способности за да може се справи со различните аспекти на мотивација, комуникација, тимска работа и интерперсонална врска. Лидерите денес имаат задача да создадат организации, каде што луѓето можат да го развијат својот потенцијал, да се чувствуваат дека припаѓаат на организацијата. Лидерот треба да е корисен и важен, од него се очекува да придонесе кон остварување на целите.

Некои луѓе имаат мислење дека лидерството е скапа функција. Таквото сфаќање за лидерството тргнува од тоа дека поединците имаат природни, односно вродени особини или квалитети и со тоа се вбројуваат во лидерите, и по тоа се разликуваат од луѓето кои не се лидери.

Лидерите во целиот свет се соочуваат со предизвици, а повеќето од предизвиците со кои се соочуваат се слични. Како најважни предизвици со кои се соочуваат лидерите се: предизвикот за развој на соодветни вештини, предизвикот на инспирирање и мотивирање на другите, предизвикот на развој на другите, предизвикот на тим за градење, тимот за развој и управување со тим, предизвикот на управување, мобилизирање. Водечките промени вклучуваат знаења како да се ублажат последиците.

Освен лидерите, во бизнисот со предизвици се соочуваат и компаниите.

Компаниите се соочуваат со два големи предизвици во пронаоѓањето и развојот на лидерите. Тие треба да ги пополнат сегашните и идните лидерски улоги со квалификувани кандидати, и треба да развијат сеопфатна програма за лидерството, да се негуваат и развиваат идните лидери.

Една од основните карактеристики на денешниот свет се динамични промени, кои се случуваат многу брзо. Новите технологии, нови конкуренти и добавувачи, зголемување на потребата и очекувања, условуваат нови стилови на лидерство, кои на сето тоа мора да одговорат многу брзо. Лидерите во организациите сè повеќе мора да бидат проактивни, флексибилни, иновативни и во целост фокусирани на квалитетот, кој сè повеќе станува критичен на пазарот. Компаниите креираат и одржуваат конкурентна предност, и тоа лично доколку сакаат да бидат конкурентни компании треба да работат на тоа. Компаниите мора да ја разберат улогата на иновацијата и промената во конкурентниот успех, а главната функција во тоа ја имаат лидерите во таа компанија.

Денешната конкурентна реалност се заснова на лидерството. Лидерите иновираат, се подобруваат, и тоа постојано. Лидерите ја сфаќаат важноста на домашната средина и ја подобруваат. Лидерите веруваат во промени и работат на тоа. Тие знаат дека конкурентноста може, треба, и мора да биде создадена.

Во овој дел акцент се става и на новите лидерски пристапи. Со развојот на техниката и во услови на глобализација се појавила потреба од нови видови на лидери. Тие обезбедуваат развој на организацијата при промени. Нив ги карактеризираат особини со кои се во состојба да остварат барање во современите општества. Новите лидери имаат сила и идеја да влијаат на

другите, ги остваруваат целите во организацијата, ги поместуваат границите и веруваат во иновации. Такви лидери се: **трансакциски, харизматични и трансформациски лидери.**

Во **вториот дел**, теоретски се пристапува кон идентификација на перформансите на вработените.

Перформансите на вработените се поврзани со извршувањето на работните задачи и се искажуваат како очекување на кој начин вработениот ќе ги извршува тие задачи. Перформансите на вработените се дефинираат како прашање дали вработените ги извршуваат нивните работни обврски и одговорности добро. Перформансите се клучен фактор за успехот на претпријатието. Перформансите претставуваат однесување. Тие се нешто што е направено од вработените

Аспектите на однесувањето на вработените се однесуваат на тоа што поединците прават во работната состојба. Тоа се состои од однесување во работењето со опремата, продажбата, обучувањето.

Во овој дел се разработени видовите на перформанси и тоа индивидуалните и групните перформанси. Оттука, индивидуалните перформанси се однесуваат на работните задачи што ги извршува секој поединец, на посебните работни места, а групните или тимските перформанси се однесуваат на работните задачи што ги извршува група на вработени кои претставуваат еден тим.

Перформансите на вработените имаат силен придонес во развивањето на иновативни и висококвалитетни производи. Дизајнот, креативноста, квалитетот и маркетингот на производите на претпријатието се основна компонента на перформансите на вработените во овие подрачја, за да се оствари успех во работењето на организацијата. Купувачите кои ги купуваат производите, од организацијата очекуваат квалитетен производ кој ќе ги задоволи нивните потреби. Штом еднаш купувачите се уверат дека организацијата им обезбедува производ кој им е потребен, тогаш тие ќе ги повторуваат купувањата.

Како значаен аспект на придонесот на перформансите на вработените за остварувањето успех во работењето на организацијата е давањето признание на вработените за нивната работа. Треба повратно да бидат информирани, мотивирани, а тоа значи обезбедување на високо ниво на перформанси.

Ефективното и навременото повратно информирање на вработените е значајно за одржувањето на високо ниво на перформанси на вработените. Вработените сакаат да знаат дали тоа што го работат го направиле добро, што треба да направат да работат уште подобро и дали се остварени целите на организацијата.

Проучувајќи ги перформансите на вработените во организацијата, во овој втор дел од трудот се претставува мерењето на перформансите. Потоа, пак, низ призмата на квалитетите и вредностите на лидерите во оценување на перформансите, се создава потреба од проучување и толкување на начинот на кој лидерите го вршат оценувањето на перформансите на вработените во организацијата. Покрај ваквата аналитичка цел на ова содржинско поглавје, во овој содржински дел, се разгледува и можноста за грешки при оценувањето.

Во овој дел е разработено мерењето на перформансите и нивното оценување. Мерењето на перформансите е процес на собирање, анализирање и презентирање на информации во врска со перформансите на поединците, групите, организациите или системите. Мерењето на перформансите им обезбедува информации на организациите за да донесат соодветни *одлуки за работењето*. Мерењето на перформансите се состои од броеви и единици за мерење. Броевите даваат големини - колку, а единиците број на значења - што. Мерењето на перформансите секогаш е во врска со остварувањето на *целите и задачите*. Мерењето на перформансите може да биде претставено со едноставни димензионални единици, како што се, на пример: часови, метри, долари, број на извештаи, број на грешки и слично. Мерењето на перформансите може да ги покаже разликите во процесите или отстапувањата од спецификациите и стандардите.

Мерењето на перформансите е потребно за да може да се воспостави систем на контрола. Ако не можат да се мерат активностите, не можат истите да се контролираат. Ако не можат да се контролираат активностите, тогаш тие не можат да се менаџираат. Без сигурно мерење на перформансите, не можат да се донесат соодветни одлуки.

Мерењето на перформансите на вработените се потпира на податоци и кажува дали организацијата или активностите во организацијата ги остваруваат нејзините цели и дали е направен напредок кон остварувањето на политиката или целите на организацијата.

Оценувањето на перформансите на вработените има две форми, од кои едната е неформална или несистематска и другата е формална или систематска. Неформалното оценување на перформансите на вработените значи континуирано оценување на вработените од нивните надредени за време на работниот процес. Формалното оценување на вработените е формален организационен процес кој се води на систематска основа со цел да овозможи споредба меѓу очекуваните индивидуални или групни и реалните или вистински остварени перформанси. Формалното оценување на вработените се состои од неколку фази и одбрани методи кои се однесуваат на подрачјето на оценувањето. Формалното оценување на вработените е средство или начин на вреднување на работните перформанси на вработените.

Оценувањето на перформансите е процес на систематско рангирање на работите, логички и коректно споредувајќи ги со други работи или со однапред определени мерила. Оценувањето на перформансите се однесува на формалните процедури за хиерархиско подредување на работите или позициите, со почитување на нивните вредности. Оценувањето на перформансите на вработените е заедничко средство на човечките ресурси, коешто го користат претпријатијата за да ги оценат перформансите на вработените, во споредба со целите или очекувањата

Извршувањето на задачите секогаш е под влијание и зависи од повеќе фактори, но како најзначајни се: околината, способностите и мотивацијата. За да се обезбеди максимално извршување на задачите, вработените не треба да имаат само некои неопходни способности и вештини, туку тие треба да бидат и мотивирани. Мотивацијата доаѓа од внатре. Лошата околина влијае врз поединците и тимовите да не се мотивирани, да не ја користат синергијата на своите способности и знаења.

Во **третиот дел**, исто така, теоретски е направен општ осврт кон менаџирање со системот за наградување според остварените перформанси. Најпрвин во овој дел го разработивме менаџирањето со перформансите.

Менаџирањето со перформансите е процес кој преку континуирана комуникација ги разјаснува работните обврски, приоритетите, очекувањата и постигнувањата на вработените, сè со цел да им бидат појасни за разбирање и на менаџерите, и на вработените. Менаџментот со перформансите претставува процес кој се воспоставува со цел да се унапредат

организациските, тимските и индивидуалните перформанси. Менаџментот на перформансите го водат менаџери кои се линиски поставени. Менаџментот со перформансите е начин да им се помогне на луѓето да сфатат колку тие даваат придонес во остварувањето на стратегиските цели на организацијата и да се обезбедат вистински знаења и способности и напори кои ќе бидат насочени кон работите кои се навистина предмет на работа на организацијата и ќе се влијае на перформансите на организацијата.

Начинот на менаџирање на перформансите мора да биде коректен - фер кон целокупниот персонал и одлуките мора да бидат донесувани врз основа на заслуги, менаџерите не смеат да прават дискриминација кога ги менаџираат перформансите. Сите менаџери, одговорни за менаџирање на перформансите, треба да бидат обучени за да можат да ги менаџираат перформансите ефективно. Тие треба да располагаат со информации за целите на менаџирањето со перформансите, како да работат и каква ќе биде нивната улога. Во овој дел подетално посветивме внимание на добрите и лошите перформанси.

Добрите перформанси даваат предности и за вработените и за организацијата. Штом вработените работат на најдобар можен начин, најверојатно е дека тие се мотивирани, ангажирани и доверливи и поттикнуваат нови идеи кои ќе придонесат за доброто на организацијата и за луѓето кои работат во неа. За да се работи добро во една организација, организацијата треба да обезбеди околина и структура во која работниците ќе можат да напредуваат. Работното место со добри перформанси е место за уживање во работата. За да го има тоа, организацијата треба да има добар менаџмент, да има изградено и да се гради доверба и да се унапредува моќта преку организацијата, да се учи преку грешките, да се води коректна и етичка политика, да се поттикнува развојот, усогласеност меѓу личните и организациските вредности.

Лошите перформанси кај некој вработен можат да претставуваат проблем за организацијата и за вработениот. Лоши перформанси има тогаш кога вработените, поединците или тимот не ги даваат резултатите што се очекуваат од нив, прават повеќе грешки отколку другите и кога менаџерите трошат повеќе време со нив, отколку со другите вработени.

Наградувањето на вработените во зависност од остварените перформанси е начин на менаџирање на плаќањето со поврзување на платите со оценките за остварените индивидуални перформанси, вообичаено мерено со утврдените договорени или утврдени стандарди за перформанси.

Методите за наградување на вработените според остварените перформанси се различни и зависат од тоа дали се мерат индивидуалните, тимските или групните, или пак перформансите на организацијата. Едно е заедничко што наградувањето се врши врз остварените резултати и наградата или платата се менува во зависност од перформансите. Поголеми перформанси - поголема плата и обратно, помали - перформанси помала плата.

Следењето и спроведувањето на ефективен систем на наградување во значителна мера придонесува за зголемување на работните перформанси. Ваквиот начин ги мотивира вработените да го зголемат квалитетот и квантитетот на работата и да ги поврзат нивните индивидуални цели и интереси со целите и интересите на организацијата.

Четвртиот дел се однесува на емпириското истражување кое се состои од дел кој го покажува текот и резултатите од емпириското истражување, методологијата на истражувањето, оправданост на емпириското истражување, предметот и целта на емпириското истражување, хипотетичката рамка и дава детален приказ, анализа и коментар на одговорите и резултатите од секое прашање поединечно. Емпириското истражување во овој труд се спроведува заради потврдување на улогата и значењето на оценувањето на перформансите на вработените, односно на нивната ефективност, работни навики и на квалитетот на резултатите од работењето, односно на производите и услугите како краен резултат од работењето. Истражувањето се спроведува со цел да се утврди како вработените ги остваруваат своите работни задачи на работните места.

Предмет на ова истражување ќе биде начинот на оценувањето на остварените перформанси, односно, дали организациите треба да ги мерат и како да го вршат мерењето на перформансите на своите вработени.

Во овој дел се пристапи кон примена и пресмека на χ^2 -тестот, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијабилите (вработените и лидерите) кои беа цел на нашето истражување.

По споведеното истражување, од податоците кои ги добивме, и од пресметката на χ^2 -тестот, ги добивме следните заклучоци:

- Емпириското истражување кое беше спроведено преку анкетни прашалници кои беа составени од по девет прашања за лидерите и за вработените беше спроведено во различни организации и истото резултираше со значителни разлики во дадените одговори.
- Добиените вредности на пресметаниот χ^2 -тест за секое прашање, се движи во интервал од **10.448** до **43.235**, што е поголемо од табличната вредност која изнесува 5,991.
- Разликите во ставовите на лидерите и вработените се потврдени и преку пресметаниот коефициент на контингенција (C), кои се движат од **0,223** до **0,422**, при што од пресметките се доби дека постои слаб до умерен интензитет на поврзаност на одговорите на лидерите и вработените.
- Ваквите тврдења на лидерите и вработените не ја потврдуваат **основната (генерална) хипотеза**, која гласи: Доколку лидерот правилно ги оценува перформансите на вработените, дотолку вработените ќе бидат помотивирани за подобрување на истите, а со тоа за поефикасно и поефективно остварување, како на индивидуалните, така и на тимските и на севкупните цели на организацијата.

Воедно, не се потврдени ниту трите помошни хипотези:

Прва помошна хипотеза: Доколку вработените ги поседуваат потребните вештини и знаења, плановите кои се поставуваат се реални и остварливи и правилно се оценети, ќе тежнеат професионално, ефикасно и квалитетно, кон извршување на работните задачи.

Втора помошна хипотеза: Доколку вработените во организациите се информираат за мисијата, визијата, целите, политиката, стратегијата, потребата од промени и правилно се наградуваат, тогаш и одлуките во организацијата ќе се донесуваат правилно и брзо.

Трета помошна хипотеза: Доколку во организацијата е остварена добра комуникација помеѓу менаџерите и вработените, и при тоа сите вработени се третираат на ист начин, коректно, со почит, се согледуваат нивните мислења и се прифаќаат нивните правилни предлозите, тогаш

вработените ќе бидат повеќе задоволни и ќе тежнееат кон правилно и брзо извршување на работните задачи.

Според тоа, јасна е потребата од правилно оценување и наградување на перформансите на вработените.

Целта на истражувањето е да се оценат перформансите за определен временски период, да се зголеми мотивираноста за да се извршуваат работите поефикасно, да се процени расчекорот меѓу остварените и посакуваните перформанси, појасно да се определат и дефинираат функциите и одговорностите на вработените, како и да се дефинираат целите на организацијата, така што тие ќе бидат што е можно поприфатливи.

Во **петтиот дел** од трудот е креиран модел за правилно оценување на перформансите на вработените и нивното наградување.

Секој лидер во едно претпријатие треба да има неколку лични квалитети и да извршува повеќе задачи во неговото работење. Лидерот работи како подреден и како контролор. Лидерот се оценува според неговите способности за комуницирање, способноста да преземе иницијатива, да покажува рутина во работата и да има работен стил. Целта на секој лидер треба да биде да ги истакне вредностите и да обезбеди вработените да се чувствуваат дека работат добро, да ги знае потребите на вработените, да ги ангажира и да комуницира со нив.

Вистинските методи на оценување на перформансите на вработените треба да се засноваат на анализа на перформансите преку набљудување на работењето на вработените во определен период на време и испитување на реални документи кои се однесуваат на нивните перформанси. Ова треба да се прави со цел да се види како вработените навистина ги остваруваат определените цели на организацијата. Вистинските методи на оценување на перформансите треба да бидат насочени кон оценување на работните перформанси, работните способности и однесувањето на работа.

За да нема грешки во оценувањето на перформансите на вработените, оценувањето треба да се врши врз основа на податоците за тоа како вработениот се однесува кон работата и како истата ја извршува, а не врз основа на неговите лични особини или во споредба со другите вработени.

Оценувањето треба да се прави врз основа на утврдените стандарди. За да се отстранат грешките во оценувањето на перформансите, не треба да се прават воопштувања од еден аспект на перформансите на вработениот со други подрачја, како личните перформанси.

Наградувањето на вработените носи бенефити и за вработените и за работодавачите. Кога на вработените им се признати перформансите и продуктивноста тие имаат зголемен морал, задоволни се од работата и повеќе се вклучени во извршувањето на функциите на организацијата. Преку методите на наградување, вработените и работодавачите работат во позитивна и продуктивна работна околина.

Развојот на бизнисот и успехот на организациите е директно зависен од тоа какви се перформансите на вработените. Ако организацијата има добри перформанси, тоа значи дека има долгорочна конкурентска предност. Кога вработените се мотивирани, тие ги остваруваат очекувањата на организацијата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Acas. (2016). Performance management. Преземено на 15 март 2016 г.
<http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=4668>
2. Alexander Hamilton Institute. (2012). Bad attitudes & complaints: Handling workplace negativity. Преземено на 17 март 2016 г.
<http://www.businessmanagementdaily.com/19426/bad-attitudes-complaints-handling-workplace-negativity>
3. Д-р Љубомир Дракулевски., Лидерство., Економски факултет – Скопје; Скопје;1999 година
4. Branislav Masic, Menadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
5. Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama“, CID Podgorica, 2008
6. Petard G. Northouse, Liderstvo teorija i praksa, Data Status, Beograd, 2008
7. Dr Deana Doric, Mr. Dragon Doric „Menadzment globalnih organizacija I medunarodno investiranje, Ekonomski fakultet, Pristina, 2005
8. Vujović S., Ristić Ž., Ekonomska teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd
9. Todorovic J.(2003) Strategiski I operativni menazment, Beograd
10. Taleo Cloud Service, Seven Steps for Effective Leadership Development, June 2012
11. Hersey and K. H. Blanchard, Leadership and the One Minute Manager, William Morrow, 1999
12. Ranko Lončarević, Prof. Dr Branislav Mašić, Mr Jelena Đorđević – Boljanović, Menadzment – principi, koncepti i procesi, Beograd 2007
13. Масиќ Б, Л Бабиќ, Ѓорѓевиќ -Boljanović J, Томашевиќ В, С.Веселиновиќ, менаџмент, Трето издание, Универзитетот во Белград
14. Jovanovic P, kaka prostate dobra meander, Grasfoslg, Beograd 1997
15. G. R. Jones, J.M. George, " Современ менаџмент ", McGraw-Hill Irwin, 2008
16. Petkovic M, Janicijevic N, Bogicievic Milikic B, Organizacija I Menadzment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009
17. Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R(2005), Organizational Behavior, New York достапно на <http://ekof.bg.ac.rs>

18. Ivancevic J. Konopaske R. Mateson M (2005) „Organizational Behavior and Management,, Boston
19. Masic B. I drugi (2011) Menadzment, principi koncepti procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Amanda, L. (2016). What Form of Reliability Affects Employee Performance? Преземено на 23 февруари 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/form-reliability-affects-employee-performance-17633.html>
21. Armstrong, M., Baron, A. (2004). Managing performance: performance management in action. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
22. Barr, S. (2016). Essentials Steps of the Performance Measurement Process. Преземено на 27 февруари 2016 г. <https://kpilibrary.com/topics/essentials-steps-of-the-performance-measurement-process>
23. Бизнис Инфо. (2015). Систем за менаџирање со перформансите од работењето (Performance Management System). Преземено на 14 март 2016 г. <http://bi.mk/sistem-za-menadhiranje-na-performansite-od-rabotenjeto-performance-management-system/>
24. Brown, B. (2011). Evaluating Leadership Qualities - 10 Things Effective Leaders Do to Motivate Employees. Преземено на 21 март 2016 г. <http://leadershiptrainingtutorials.com/>
25. Business Dictionary. (2016). Employee performance definition. Преземено на 22 февруари 2016 г. <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-performance.html#ixzz41AqL2Q8a>
26. Chartered Institute of Personnel and Development. (2009). Performance Management. Преземено на 14 март 2016 г. http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/64B9C9FD-8168-4EDC-9B71-DD3D8B5C2B90/0/performance_management_discussion_paper.pdf
27. Children's Services Central. (2012). Managing for Good Performance: A Guide for Managers. Преземено на 17 март 2016 г. <http://www.cscentral.org.au/Resources/managing-for-good-performance-a-guide-for-managers.pdf>
28. Financial Wisdom, Online Resource Library. (2016). Evaluating Your Employees. Преземено на 5 март 2016 г.

- <http://www.financialwisdom.com/ResourceLibrary/FF/SmallBusiness/EvaluatingEmployees.shtml>
29. Fortune Group. (2016). How to manage poor performance in the workplace. Преземено на 16 март 2016 г. <http://www.fortunegroup.com.au/managing-poor-performance>
30. Human Resource Management. (2010). Performance Appraisal Methods. Преземено на 11 март 2016 г. <http://www.hrware.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>
31. Indiana University. (2005). Performance Management. Преземено на 13 март 2016 г. http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/intro.htm
32. Jarett, K. (2015). Performance Management Process (PMP), A comprehensive approach to managing effective performance. Преземено на 14 март 2016 г. <http://www.docfoc.com/performance-management-process-pmp-a-comprehensive-approach-to-managing-effective>
33. Kelchner, L. (2016). Three Common Performance Evaluation Methods. Преземено на 8 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/three-common-performance-evaluation-methods-23608.html>
34. Kokemuller, N. (2016). Principles of Evaluation. Demand Media. Преземено на 15 март 2016 г. <https://www.google.com/#q=Neil+Kokemuller+Principles+of+Evaluation%2C+Demand+Media>
35. Lloyd, K. (2016). Employee Appraisal Phrases: Leadership Skills. Преземено на 19 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/employee-appraisal-phrases-leadership-skills.html>
36. Martin, M. (2016). Methods for Measuring Employee Effectiveness. Преземено на 23 март 2016 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/methods-for-measuring-employee-effectiveness.html>
37. Mayhew, R. (2016). How to Eliminate Bias and Error in Performance Appraisals. Преземено на 24 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/eliminate-bias-error-performance-appraisals-11187.html>
38. McCuddy, M. K., (2015). Organizational Behavior, 8e Schermerhorn, Hunt, and Osborn, Valparaiso University, John Wiley & Sons, Inc. Преземено на 25

- февруари 2016 г. <http://www.docfoc.com/organizational-behavior-8e-schermerhorn-hunt-and-osborn-prepared-by-michael>
39. McNamara, C. (2016). Rewarding Employee Performance. Преземено на 5 април 2016 г.
<http://managementhelp.org/employeeperformance/rewarding.htm>
40. Mihalicz, D. (2012). 4 Dimensions for Measuring Manager Effectiveness. Преземено на 3 февруари 2016 г.
<http://www.effectivemanagers.com/dwight-mihalicz/4-dimensions-for-measuring-manager-effectiveness/>
41. Mohd, M. H. A. (2016). Performance Appraisal (The Coca Cola Company - U.S.). Преземено на 23 март 2016 г. <https://www.academia.edu>
42. OAK Ridge Institute for science and education. (1995). Performance Measurement Process. Преземено на 26 февруари 2016 г.
www.ornl.gov/pbm/handbook/1-1.pdf
43. Rajavelliah, U. (2013). Different types of Performance Appraisal System. Преземено на 16 март 2016 г. <http://blog.synergita.com/2013/09/different-types-of-performance-appraisal-system/>
44. Root, G. N. (2016). Common Errors in Performance Appraisals. Demand Media. Преземено на 11 март 2016 г.
<http://smallbusiness.chron.com/common-errors-performance-appraisals-772.html>
45. Scott, S. (2016). Rewards and Incentives in the Workplace. Преземено на 27 март 2016 г. <http://smallbusiness.chron.com/rewards-incentives-workplace-11236.html>
46. Seven Hillis. (2012). Performance Evaluation, Senior Leadership. Преземено на 20 март 2016 г.
<http://www.sevenhillis.org>
47. Sheikh Raheel Manzoor, S. R., Hafiz U., Hussain, M., Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. International Journal of Learning & Development (Vol. 1, pp, 110-126). Kohat: KPK- Pakistan.
48. Shilongo, H. N. (2013). The impact of performance related pay on employees - A case study of the performance incentive bonus scheme at the Motor Vehicle Accident Fund. Преземено на 18 март 2016 г.
<http://ir.polytechnic.edu.na/>

49. Shodhganga. (2013). Chapter 3: Literature Review: Performance /Employees Productivity Management. Преземено на 24 февруари 2016 г. http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/3705/13/13_chapter%203.pdf
50. Slide Share. (2011). Performance management and appraisal of Coca-cola. Преземено на 25 март 2016 г. <http://www.slideshare.net/likhon143/performance-management-and-appraisal-of-cocacola>
51. Sonnentag , S., Frese, M. (2001). Performance Concepts and Performance Theory - Chapter 1. Преземено 23 февруари 2016 г. http://ebme.uni-giessen.de/wps/pgn/dl/down/open/ebme_de/405b499600d419ee53d92ce8202c67b16cce3bc6fef888365f1b6876648425e04a986fe9368e1818af7821ac844fda1a/Performance_concepts_and_Performance_Theory.pdf
52. Talk Desk. (2013). The Basics of a Successful Employee Rewards Program. Преземено на 2 април 2016 г. <https://www.talkdesk.com>
53. UK Local Government. (2012). Performance-related pay. Преземено на 20 март 2016 г. <http://www.local.gov.uk>
54. U.S. Office of personnel management. (2016). Performance Management: Performance Management Cycle. Преземено на 29 февруари 2016 г. <https://www.opm.gov>
55. Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. International Journal of Operations & Production Management (Vol. 34, pp, 2-2). Emerald Publishing Group: Ljubljana.
56. Venclová, K., Šalková, A., Kolářková G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal - Methods in Agricultural Organizations. Journal of Competitiveness (Vol. 5, pp, 20-36). Prague: Czech Republic.
57. Wolk, A., Dholakia, A., Kreitz, K. (2009). Building a Performance Measurement System. Root Cause, Cambridge. Преземено на 26 февруари 2016 г. <http://www.rootcause.org/docs/Resources/Books/Building-a-Performance-Measurement-System/Building-a-Performance-Measurement-System.pdf>

ПРИЛОГ 1

Анкетен прашалник - лидери

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали вие како лидер сметате дека правилно ги оценувате перформансите на вработените во организацијат?
 - а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам

2. Дали вие како лидер сметате дека вработени во организацијата ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?
 - а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам

3. Дали вие како лидер сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?
 - а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам

4. Дали вие како лидер сметате дека имате остварено добра комуникација со вработените во организацијата?
 - а) Да
 - б) Не

в) Не знам

5. Дали вие како лидер сметате дека правилно ги наградувате вработените за успешно извршување на работните задачи?

а) Да

б) Не

в) Не знам

6. Дали вие како лидер сметате дека сите вработени ги третирате на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?

а) Да

б) Не

в) Не знам

7. Дали вие како лидер сметате дека одлуките во организацијата ги донесувате брзо и одлучно?

а) Да

б) Не

в) Незнам

8. Дали вие како лидер ги прифаќате мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?

а) Да

б) Не

в) Не знам

9. Дали вие како лидер ги информирате вработените за мисијата, визијата, целите на организацијата, политиката, стратегијата, потребата од промени?

а) Да

б) Не

в) Не знам

Ви благодариме

ПРИЛОГ 2

Анкетен прашалник - вработени

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е изготвен за собирање на информации за научно-истражувачки цели. Истиот е анонимен, заради слободно и реално изнесување на Вашите мислења.

Ве молиме, при одговарањето на прашањата, заокружете само **еден** од понудените одговори.

1. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги оценувате перформансите на вработените во организацијата?
а) Да
б) Не
в) Не знам

2. Дали вие како вработен сметате дека вработените во организацијата ги поседуваат потребните вештини и знаења за извршување на работните задачи професионално, ефикасно и со квалитет?
а) Да
б) Не
в) Не знам

3. Дали вие како вработен сметате дека во вашата организација се поставуваат планови кои се реални и остварливи?
а) Да
б) Не
в) Не знам

4. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер има остварено добра комуникација со вработените во организацијата?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам
5. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер правилно ги наградува вработените за успешно извршување на работните задачи?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам
6. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер сите вработени ги третира на ист начин, коректно, со почит и покажувате позитивна енергија?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам
7. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер одлуките во организацијата ги донесувате брзо и одлучно?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам
8. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер ги прифаќа мислењата, предлозите на вработените во врска со извршување на работните задачи?
- а) Да
 - б) Не
 - в) Не знам

9. Дали вие како вработен сметате дека вашиот лидер ги информира вработените за мисијата, визијата, политиката, стратегијата, целите на организацијата, потребата од промени?

а) Да

б) Не

в) Не знам

Ви благодариме